

Suvi Nuoritalo

# Kiinalaisen satelliittitiimin perehdytys ja johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi Ylempi-AMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.10.2015

Tekijä(t) Otsikko	Suvi Nuoritalo Kiinalaisen satelliittitiimin perehdytys ja johtaminen
Sivumäärä Aika	61 sivua + 5 liitettä 4.10.2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Ohjaaja	Lehtori, Rebecca Kihlman
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin Konecranes Oyj:lle. Konecranes on suomalainen nostureita valmistava ja niiden kunnossapitopalveluita tarjoava pörssi-yhtiö. Yhtiö toimii 47 maassa. Konsernissa on käynnissä vuonna 2011 aloitettu projekti, jossa otetaan käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Käyttöönottoprojektin tekemiseen on olemassa oma, pääosin suomalainen tiimi, jota kutsutaan tässä globaaliksi tiimiksi. Tutkija on itse esimiehenä kyseisessä tiimissä. Syksyllä 2014 palkattiin erillinen käyttöönottotiimi Kiinasta, jota tässä kutsutaan satelliittitiimiksi. Tämän tiimin oli tarkoitus tehdä Kiinan yksiköissä käyttöönottoa, yhteistyössä globaalin tiimin kanssa. Kiinan tiimin työtä johdetaan Suomesta käsin. Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda suomalaisille esimiehille kulttuurierot huomioon ottava malli kiinalaisen tiimin perehdyttämiseen ja johtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli kvalitatiivinen toimintatutkimus. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät koostuivat teemahaastatteluista ja kyselyistä. Kehittämistoimenpiteet muodostettiin kyselyiden ja teoreettisen viitekehityksen avulla. Teoreettinen viitekehys rakentui alankomaalaisen kulttuuritutkijan Geert Hofsteden löytämien kulttuuristen ulottuvuuksien ympärille. Teoriassa käytiin läpi myös perehdyttämiseen, kommunikaatioon ja johtamiseen liittyviä malleja.</p> <p>Nykytila-analyysin pohjaksi tehtiin aloituskysely Kiinan tiimille. Tämän lisäksi nykytilaa karotettiin tutkijan oman havainnoinnin avulla sekä projektin avainhenkilöitä haastatteleamalla. Perehdytys suunnitelman toteutus tehtiin heti tämän kehittämistehtävän alkumetreillä. Johtamisen ja kommunikaation mallit puolestaan käyttöönotettiin vaiheittain vuoden 2015 alkupuoliskolla.</p> <p>Perehdytysmallin sekä johtamisen työkalupakin onnistumista mitattiin tekemällä loppukysely Kiinalaiselle tiimille. Kyselystä oli nähtävissä, että perehdytys onnistui. Johtamisen ja kommunikaation työkalupakin onnistumisen arvioiminen oli vaikeampaa, sillä yhteistyön ja suhteiden rakentaminen vie aikaa ja niitä on vaikeampi havaita. Tuloksista näkee, että tiimi kuitenkin kokee tuen olevan saatavilla, kun sitä tarvitaan. Se osoittaa, että tämän työn myötä tehdyt kommunikaation ohjeistukset toimivat ja ovat luoneet avointa yhteistyöympäristöä.</p> <p>Työn tärkein johtopäätös oli, että säännöllisen ja monipuolisen kommunikaation avulla kaikki osapuolet voivat oppia toisiltaan kulttuurisista eroavaisuuksista. Sitä myöten jatkossa viestiminen eri kulttuureista tulevien kanssa on helpompaa. Olennaista on, että esimiesten on sitouduttava ottamaan monimuotoisuus huomioon jokapäiväisessä johtamisessa.</p>	
Avainsanat	perehdytys, johtaminen, kulttuurierot

Author(s) Title Number of Pages Date	Suvi Nuoritalo Induction Plan and Management Toolkit for Chinese Satellite Team 61 pages + 5 appendices 4.10.2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor(s)	Rebecca Kihlman, Senior Lecturer
<p>The present thesis was done for Konecranes Plc that manufactures lifting equipment and provides services solutions. The company is active in 47 countries across the world. Konecranes started an implementation project for global Enterprise Resource Planning (ERP) tool in 2011. So far, the project has been run by a global team with a home base in Hyvinkää, Finland. The researcher of this thesis is working in that project as a team leader. In the autumn 2014 the company hired a separate regional implementation team from China. The aim of the team was to do the ERP implementation in the Chinese units with co-operation with the global team. The purpose of this thesis was to create an induction model and a toolkit for managing the Chinese team for Finnish Managers, as they were to coordinate the team's work.</p> <p>The methodological approach of this study was qualitative action research. The research methods used in this study were theme interview and questionnaire. The theoretical framework of the study focused on Geert Hofstede's cultural dimensions as well as induction, communication and leadership models. A current state analysis was based on a questionnaire to the Chinese team, observations of the researcher and interviews carried out with the key people of the project. The induction plan design and execution was done in the beginning of this action study. Communication and leadership models were designed and executed gradually during the first half of 2015.</p> <p>The success of executing the induction plan and management toolkit was measured by final questionnaire to the Chinese team. That questionnaire proved the induction execution to be successful. Measuring the success of the communication toolkit was harder as building relationships and co-operation takes time and is harder to perceive. From the results of the questionnaire, it was however possible to see that the team felt that support is available from their Finnish leader and global team. That proves that the acts done during this action study have helped to create an open communication culture between the teams.</p> <p>The most important conclusion of this study was that by keeping up regular and diverse contact between the team members, both can learn how to deal with the situations arising from cultural differences and by doing that the communication gradually becomes easier. Managers need to commit themselves to take diversity to be part of everyday leadership.</p>	
Keywords	Induction, management, leadership, cultural differences

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	3
1.4	Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet	4
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehittämistehtävän tavoite	4
2.2	Tutkimuskysymykset	5
2.3	Kehittämistehtävän mittarit	5
3	Tutkimusmenetelmä	6
3.1	Toimintatutkimus	6
3.2	Aineiston hankintamenetelmät ja niiden arviointi	6
3.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	8
4	Teoreettinen viitekehys	9
4.1	Kulttuurierojen tuomat haasteet	10
4.1.1	Valtaetäisyys	13
4.1.2	Individualismi	14
4.1.3	Maskuliinisuus	14
4.1.4	Epävarmuuden välttäminen	15
4.1.5	Aikaorientaatio	16
4.1.6	Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä	17
4.2	Perehdyttäminen	18
4.2.1	Perehtyjän näkökulma	20
4.2.2	Perehdyttäjän näkökulma	20
4.3	Johtaminen ja viestintä hajautetussa monimuotoisessa tiimissä	21
4.3.1	Eripaikkaisuus	22
4.3.2	Eriaikaisuus	23
4.3.3	Moninaisuus	24
4.3.4	Vuorovaikutuksen tapa	26
4.4	Teoreettisen viitekehyksen validiteetti	30
5	Kehittämistehtävän toteutus	31
5.1	Tiimien monimuotoisuus ja hajautuneisuus projektissa	33
5.2	Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet verrattuna Suomeen	36

5.2.1	Valtaetäisyys	37
5.2.2	Individualismi	38
5.2.3	Maskuliinisuus	39
5.2.4	Epävarmuuden välttäminen	40
5.2.5	Aikaorientaatio	40
5.2.6	Kasvojen kunnioitus - Mianzi	41
5.3	Perehdytyssuunnitelman toteutus	41
5.4	Johtaminen ja kommunikaation työkalut	44
6	Kehittämistehtävän tulokset	48
6.1	Perehdytyksen tulokset	49
6.2	Johtamisen ja kommunikaation työkalupakin käyttöönoton tulokset	50
6.3	Loppukyselyn tulokset	54
6.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	56
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	57
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	57
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	59
7.3	Jatkotoimenpiteet	59
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Kiinan lokaalitiimin perehdytyssuunnitelma	
	Liite 2. Kiinan lokaalitiimin perehdytysaikataulu Suomessa	
	Liite 3. Aloituskysely Kiiinan lokaalitiimille ja sen vastaukset	
	Liite 4. Hajautuneisuuden analysointi SAM-tiimeissä - kysely ja sen vastaukset	
	Liite 5. Loppukysely Kiinan lokaalitiimille ja sen tulokset	

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Kulttuuri on kuin jäävuori (Salo-Lee ym 1998: 8).

Kuvio 3. Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede ym.2010: 8).

Kuvio 4. Hajautuneisuuden määrä ERP-projektin Solution Area -tiimeissä.

Kuvio 5. Kiinan ja Suomen kulttuurien ulottuvuuden vertailu (Hofstede 2015d).

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tutkimushankkeen aikajänne

Taulukko 2. Hajautuneisuuden määritelmät (Vartiainen 2004, 23).

Taulukko 3. Projektiin palkattujen henkilöstöryhmien ominaisuudet.

Taulukko 4. Kommunikaation malli.

## 1 Johdanto

Olen valmistunut taloushallinnon tradenomiksi vuonna 2005, mutta tehnyt tähänastisen työurani pääosin hankintatoimeen liittyvissä tehtävissä. Aloittaessani ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen hankintatoimen koulutusohjelmassa syksyllä 2010 oli hienoa päästä opiskelemaan aihetta, jonka olin oppinut käytännön kautta. Aloitin esimiestehtävissä marraskuussa 2013 ja olin jälleen tilanteessa, jossa siihenastiset opintoni tukivat vain välillisesti uutta työtäni. Kesällä 2014 olin vedenjakajatilanteessa, koska opintoaikani oli loppumassa ja päätös opinnäyteprojektin aloittamisesta ja sitä myöten valmistumisesta tai vaihtoehtoisesti opintojen kesken jättämisestä oli tehtävä. Otin yhteyttä opinahjoni, Metropolian, kehityspäällikköön Erja Turuseen ja sain idean tehdä opinnäytteeni hankintatoimen sijasta jostakin, joka liittyisi johtamiseen ja monikulttuurisuuteen. Erjan kannustuksella potkaisin kehittämishankkeeni käyntiin. Kuin tarjottimella olimme työpaikassani aloittamassa yhteistyökuviota kiinalaisen tiimin kanssa ja päätin rakentaa kehittämistehtäväni sen ympärille. Pääsin mukaan Metropolian hankkeeseen nimeltään MoJo Master's, jossa Turunen itse toimi projektipäällikkönä. Ohjaajakseni sain Rebecca Kihlmanin, jonka mahtavan coachauksen ja tuen avulla sain kuin sainkin opinnäytteeni tehtyä ja opintoni päätökseen. Lopputulemana pääsin jälleen tilanteeseen, jossa käytännön työni Konecranesilla, ja opintoni, tässä yhteydessä siis opinnäytetyö, tukivat toisiaan saumattomasti. Oppimisprosessista monikulttuurisen johtamisen maailmaan tuli hyvin värikäs ja opettava kokemus. Toivon, että olen pystynyt tiivistämään tämän oppimispolun ja kehitystehtävän opinnäytetyöksi, johon lukija voi itse samaistua, sekä oppia ja saada näkökulmia tulevaa varten.

### 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Konecranes Oyj (jatkossa Konecranes). Konecranes on suomalainen nostureita valmistava ja kunnossapitopalveluita tarjoava pörssi-yhtiö. Yhtiöllä on toimintaa 47 maassa. Yritys on vuosien varrella laajentunut yritysostojen kautta ja sitä myötä käytössä olevia tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä on monia. Vuonna 2010 yhtiössä aloitettiin toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmän uudistusprojekti. Projektin tavoitteena on yhtenäisten prosessien kehittäminen ja käyttöönottoaminen, toiminnan läpinäkyvyyden ja päätöksenteon parantaminen sekä tietojärjestelmien määrän vähentäminen. Uusi ERP-järjestelmä on tämän työn aloittamishetkellä, syksyllä 2014,

otettu käyttöön Amerikan, Suomen, Australian ja Saksan yksiköissä. (Konecranes Intranet 2015.)

Projektissa on useita samanaikaisia käyttöönottoja eri mantereilla, joita niin kutsuttu globaali ydintiimi (jatkossa globaaliitiimi) tekee. Oma roolini Konecranesilla on vetää yhden ERP-moduulin globaalia käyttöönotto- ja kehitystiimiä, tittelillä Solution Area Manager (jatkossa SAM). Globaaliitiimi on jaettu neljään osaan (solution area), joista jokaista vetää eri henkilö. Solution Area Managereita on projektissamme neljä.

ERP-projektin henkilöstön toimisto on Hyvinkäällä. Tiimeissämme on alkuperältään eri maista tulevia ihmisiä, vaikka suurin osa heistä onkin Suomen kansalaisia. Monikulttuurisuus on siis läsnä jokapäiväisessä työssämme. Projektissamme työskenteli vuoden 2014 lopussa noin 60 ihmistä ja teimme yhtäaikaaisesti kahdeksaa ERP-käyttöönottoprojektia. Koska käyttöönottoja tehdään ympäri maailmaa, ovat ihmiset hajallaan väliaikaisesti ympäri maailmaa.

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Konecranesilla on Kiinassa useita tuotantolaitoksia ja muita liiketoimintayksiköjä (Konecranes 2015). Tämä kehittämistehtävä aloitettiin, kun Kiinan yksiköiden ERP-projekti alkoi syyskuun alussa 2014. Kiinan projekti tehdään ensi kertaa uudella kokoonpanolla ja edellisistä projekteista poikkeavalla lähestymistavalla. Ennen tätä kaikki käyttöönottoprojektit on hoidettu globaalin ydintiimin toimesta. He ovat matkustaneet projektin puitteissa paikalle kouluttamaan, testaamaan ja tukemaan käyttöönottoa. Tässä mallissa tiimin aikaa kuluu paljon matkustamiseen ja yhtiölle matkustus tuo paljon kuluja. Näin ollen Kiinaan päätettiin palkata paikallinen ERP-käyttöönottotiimi, joka toimii ikään kuin globaaliitiimin satelliittitiiminä. Projektissa ja tässä opinnäytetyössä kutsun tuota Kiinalaista 5 hengen tiimiä lokaaliitiimiksi. Ensimmäinen Kiinan yksikön käyttöönotto, pilotti, tehdään yhdessä globaaliitiimin ja lokaaliitiimin yhteistyönä. Tarkoituksena on, että pilotin jälkeiset Kiinan käyttöönotot hoitaa lokaaliitiimi itsenäisesti ilman globaaliitiimin läsnäoloa.

ERP-järjestelmän käyttöönottoprojekti sisältää ohjelmistokehitystä, jota nykyisessä mallissa vain globaaliitiimi saa tehdä. Kiinan pilottiprojektissa on myös tehtäviä, kuten käyttäjien järjestelmäkoulutus, jotka jaetaan tiimien välille. Lokaalin ja globaalin tiimin yhteistyön on oltava saumatonta ja jatkuvaa koko projektin ajan. Globaaliitiimi koostuu pääosin



suomalaisista työntekijöistä ja lokaalitiimiläiset ovat kiinalaisia. Itse olen tämän ERP-projektin puitteissa tehnyt töitä eniten amerikkalaisten kanssa, ja jopa heidän kanssaan kulttuurierot toivat haasteita projektiin. Edellisessä työpaikassani olin viikottain tekemisissä kiinalaisten ja japanilaisten kanssa. Mielessäni on siis tietynlaiset ennakkokäsitykset myös odotettavissa olevista haasteista uuden Kiinan tiimin kanssa. Diversiteetti eli monimuotoisuus on vahvasti läsnä projektissamme ja myös yksi tämän kehittämistehtävän alullepanijoista.

Tätä kehittämistehtävää hahmoteltaessa ajattelin monimuotoisuuden sisältävän ainakin seuraavia näkökulmia: kulttuurierot, matkustusrajoituksista johtuvat puhelinpalaverit kommunikaation pohjana, aikaeron aiheuttamat kommunikaation vaikeudet ja kielen aiheuttamat haasteet. Projektin esimiesten täytyy johtaa ja koordinoita lokaalitiimin tekemisiä, sillä se tiimi tekee hyvin pitkälle sitä, mitä vain globaali tiimi on ennen tehnyt. Kiinan tiimillä on oma linjaesimies, jonka vastuulle jää suora henkilöjohtaminen. Tässä kehittämistehtävässä minun roolini on tutkia tiimien välisen kommunikaation ja johtamisen haasteita peilaten sitä aiemmin koettuun ja opittuun. Niiden perusteella pyrkimykseni on tarjota käytännön keinoja ja ratkaisuja esimielelle johtaa satelliittitiimiään tehokkaasti ja kulttuuriälykkäästi.

### 1.3 Kehittämistehtävän raja

Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan ratkaisumallin löytämistä seuraaviin alueisiin: lokaalitiimin perehdytys, kommunikaatio ja johtaminen. Kehittämistehtävä tarjoaa mallin myös pilottiprojektin jälkeisten Kiinan projektien johtamiseen ja kommunikaatioon. Pilot-projektin jälkeisen projektin toimintamalliin ei kuitenkaan oteta tässä työssä kantaa, koska aikajänne ei ulotu kattamaan sitä. Tämän työn tuloksia eli niin kutsuttua työkalupakkia voidaan soveltaa muissakin tilanteissa, jossa kiinalainen ja suomalainen kulttuuri kohtaavat. Koska projektia on tarkoitus tehdä pitempään, on todennäköistä, että tiimissä tapahtuu henkilöstövaihdoksia. Jos esimerkiksi joku SAM-esimiestiimistä vaihtuu, voi hän käyttää tätä työtä pohjana alkaessaan rakentaa suhdetta lokaalitiimiläisen kanssa.

## 1.4 Kehittämistehtävän keskeiset käsitteet

Avaan tässä työssä esiintyvät keskeiset käsitteet tekstissä, mutta myös tässä kappaleessa erikseen. Näin on myös mahdollista lukea vain osia työstä ja tarkistaa mahdollisesti tuntemattomat termit tästä luvusta.

- ERP-järjestelmä: yrityksen tietojärjestelmä, joka ohjaa ja integroi eri toimintoja kuten ostoa, valmistusta, myyntiä ja laskutusta
- Lokaalitiimi: ERP-järjestelmän käyttöönottoa Konecranesin Kiinan yksiköissä tekemään palkattu kiinalainen tiimi, jota kutsutaan tässä myös satelliittitiimiksi
- Globaalitiimi: ERP-järjestelmän käyttöönottoa varten Konecranesille palkattu pääosin suomalainen tiimi
- Solution Area Manager (SAM): ERP-järjestelmän globaalin käyttöönottotiimin linjaesimies. Lokaalitiimin raportoi SAMille matriisissa

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tavoitteista kohdeorganisaatiossa. Avaan tutkimuskysymysten avulla tutkimusongelmaa ja pyrin auttamaan lukijaa pääsemään sisälle tähän kehittämistehtävään. Olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota siihen, että työni koostuu vaiheista, joista kutakin voi arvioida erikseen.

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelma perustuu tutkijan havaitsemiin haasteisiin kulttuurien välisessä viestinnässä kohdeorganisaatiossa Konecranesilla. Tavoitteena oli luoda Konecranesin ERP-projektin esimiehille tieto- ja ohjeistuspaketti monikulttuurisen, hajaautetun tiimin johtamiseen ja kommunikaatioon, jolla voidaan välttää kulttuurien yhteentörmäykset ja motivoida tiimit toimimaan tehokkaasti.

Kehittämistehtävän onnistuminen oli riippuvainen kolmesta osa-alueesta eli vaiheesta. Ensimmäisenä minun tutkijan roolissa oli löydettävä sopivat ohjeistukset esimiehen toimintaan, eli niin kutsutun työkalupakin sisällön piti olla kattava ja oikein rakennettu. Toiseksi projektin esimiesten, SAMien piti ottaa käyttöön työkalupakin suositukset. Kolmantena ja viimeisenä vaiheena kysyttiin perehdytyksen, kommunikaation ja johtamisen onnistumista kiinalaiselta tiimiltä. Kunkin vaiheen onnistuminen arvioitiin tämän työn yhteydessä erikseen. Työn toteutuksen onnistumista pyrittiin edesauttamaan pitämällä

seurantapalavereja esimiesten sekä lokaalitiimiläisten kanssa. Tavoitteena oli, että tämä työ luo avoimen ja innovatiivisen yhteistyöympäristön kulttuurieroista huolimatta.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisu oheisten tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat suomalaisen esimiehen työkalut kiinalaisen satelliittitiimin johtamiseen? Työkalulla viitataan tässä niin johtamisen käytäntöihin kuin itse tietoteknisiin työkaluihin.
2. Minkälaisia haasteita monimuotoisuus ja hajautuneisuus tuovat?
3. Miten monimuotoisuuden ja hajautuneisuuden tuomat haasteet saadaan käännettyä hyödyksi ja osaksi jokapäiväistä kommunikaatiota ja johtamista?

## 2.3 Kehittämistehtävän mittarit

Tämän kehittämistehtävän toimenpiteiden ja koko työn onnistumisen mittareiksi ei voitu asettaa mitään määrällisiä arvoja. Ei ole mahdollista mitata työn tuomaa säästöä euroissa tai tunteissa. Kananen (2009: 25-26) toteaa kirjassaan, että toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimustuloksia muokataan toiminnaksi ja toimintaa arvioidaan laadullisin menetelmin. Myös laadullisen mittariston rakentamisen koin haasteelliseksi, sillä lähtötilanne tämän työn alkaessa oli se, että käyttöön otettiin täysin uusi malli (lokaalitiimin palkkaaminen) jolla Kiinan projektia ryhdyttäisiin tekemään. En voinut siis verrata toteutusta vaikkapa tapaan, jolla Amerikan tai Australian ERP-projekti tehtiin. Tämän työn mittarointi eli onnistumisen arviointi perustuukin Kiinan tiimille tehtyyn alku- ja lopukyselyyn, sekä omaan ja esimieheni arvioon. Arvioinnit ovat toki subjektiivisia, mutta arvioimalla esimerkiksi asenneilmapiiriä ja ihmisten reaktioita, voidaan päätellä, onko muutosta tapahtunut organisaatiossamme.

Perehdytyksen ja johtamiskulttuurin mallit muodostuivat tämän työn tärkeimmiksi teemoiksi. Tekstissäni olen koettanut kuvata muutosta, joka näiden mallien käytöstä kohdeorganisaatiolle aiheutui. Oli jo ennalta odotettavissa, että muutos ei ole suuri ja kovin näkyvä, mutta aktiivisella havainnoinnilla sitä voidaan dokumentoida.

### 3 Tutkimusmenetelmä

Kuten monessa lukemassani YAMK-opinnäytetyössä, myös tässä, tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Havainnointi ja kyselyt ovat työn tärkeimmät tutkimusmenetelmät. Oman toiminnan reflektoinnin kautta pyrin arvioimaan työn reliabiliteettia.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on ihmisten toiminnan tutkimusta, jonka tarkoitus on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus perustuu osallistavaan, käytännönläheiseen interventioon ja eroaa siten perinteisestä tutkimuksesta, jossa tutkija koettaa tehdä itsensä huomaamattomaksi. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja toteutetaan uusia toimintatapoja. Tutkija käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston lisäksi, jolloin hänen ymmärryksensä kehkeytyy hiljalleen. Vähittäistä ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jolloin toimintatutkimusta voi pitää hermeneuttisena prosessina. (Heikkinen - Rovio - Syrjälä 2008: 16-17, 20, 27.)

Tämä työ on kvalitatiivinen toimintatutkimus. Sen tiedonkeruumenetelmät koostuvat kirjallisesta aineistosta, teemahaastatteluista ja kyselyistä. Kehittämistoimenpiteet muodostetaan kyselyiden ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Lähtökohdan kehittämistehtävälle luo aloituskysely. Kehittämistoimenpiteiden toteutus kohdeyrityksessä tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa hoidetaan perehdytys. Johtamisen ja kommunikation rutiinien muodostuminen tapahtuu projektin edetessä. Kun kehittämistoimenpiteet on saatu tehtyä, tehdään loppukysely, jolla pyritään mittaamaan kehittämistehtävän onnistumista.

#### 3.2 Aineiston hankintamenetelmät ja niiden arviointi

Haastatteluilla selvitettiin Konecranes ERP-projektin historiaa ja syitä, miksi on päätetty tehdä Kiinan projekti satelliittitiimin avulla. Tarkoitus oli myös saada tietoja kyseisten ihmisten kokemuksia monimuotoisen ja hajautetun tiimin johtamisesta ja toiminnasta. Haastattelun validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseksi pyrin avaamaan käyttämäni kielikuvat ja varmistamaan haastateltavalta, että ne on ymmärretty oikein. Tutkijana vertasin haastatteluissa tehtyjä muistiinpanoja omiin havaintoihini ja tulkintaani. Haastattelut tehtiin vapaamuotoisina keskusteluina.

Teemahaastatteluja tehtiin ERP-projektin johtoasemassa oleville avainhenkilöille:

- Juha Helin, Head of IT Supply Chain
- Juha Anttila, Program Director 1KC for Supply
- Virpi Tikkala, Business Project Manager, W16 China pilot

Kehittämistehtävään liittyen tehtiin kolme kyselyä. Näistä ensimmäinen eli aloituskysely Kiinan lokaalitiimille tehtiin marraskuussa 2014. Siinä selvitettiin tiimin odotuksia kommunikaation määrästä ja laadusta, sekä kiinnostuksesta coachingiin. Heitä pyydettiin arvioimaan myös odotettavissa olevia kulttuurillisia ja kieleen liittyviä haasteita. Toinen kysely tehtiin huhtikuussa 2015 projektin esimiehille eli Solution Area Managereille. Siinä selvitettiin tiimien eripaikkaisuuden, liikkuvuuden, eriaikaisuuden, määräaikaaisuuden, moninaisuuden ja sähköisen vuorovaikutuksen määrää. Kyselyn tarkoituksena oli todistaa tämän kehittämistehtävän tarpeellisuus. Loppukysely tehtiin Kiinan lokaalitiimille keuhällä 2015, jolloin Kiinan pilottiprojekti valmistui. Loppukyselyssä selvitettiin lokaalitiimin mielipide perehdytyksen ja kommunikaation onnistumisesta, sekä heidän parannusehdotuksensa jatkoa varten. Heitä pyydettiin myös arvioimaan, kuinka haastavina he ovat kokeneet kulttuurien erilaisuuden, kielen erot ja aikaeron.

Aloituskysely ja loppukysely rakennettiin strukturoidun ja avoimen kyselyn välimuotona. Se tarkoittaa, että valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen on avoin kysymys (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2008: 194). Avoimen vaihtoehdon avulla pyritään saamaan näkökulmia, jotka eivät monivalintakysymysten myötä tulisi esille. Taustakysymyksiä ei esitetty, koska kyselyyn osallistuva joukko oli ennalta tunnettu ja hyvin pieni, vain viisi ihmistä. Samasta syystä vastauksia ei saada välttämättä tarpeeksi ja näin tulokset saattavat jäädä teoreettisesti vaatimattomiksi. Molemmilla kyselyillä oli tarkoitus saada tietoa kiinalaisen tiimin mielipiteistä ja kokemuksista. Kysymyspatteristo oli rakennettu niin, että sillä saadaan tietoa eri osa-alueista liittyen projektin tekemiseen. Molemmat kyselyt tehtiin tilanteessa, jotka eivät tule toistumaan. Näin ollen kyselyn vastaukset ovat oman aikansa kuvia, eivätkö sinällään toistettavissa. Reliabiliteettia heikentää tutkijan asema esimiehenä kiinalaiseen tiimiin nähden. Korkean valtaetäisyyden takia he saattaisivat vastata toisin, jos kyselyn tekisi jokin ulkopuolinen taho. Yksi reliabiliteetin näkökulma on se, että tutkimuksessa ei tulisi saada sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2008: 226). Pienen kohdejoukon ja läheisen suhteen voidaan tästä näkökulmasta nähdä kasvattavan reliabiliteettia. Kyselyn vastaajille selitettiin etukäteen, miksi kyselyä tehdään, ja miksi heiltä odotetaan vastausta. Voidaan siis olettaa, että sattumanvaraisien vastausten määrä oli pieni.

### 3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

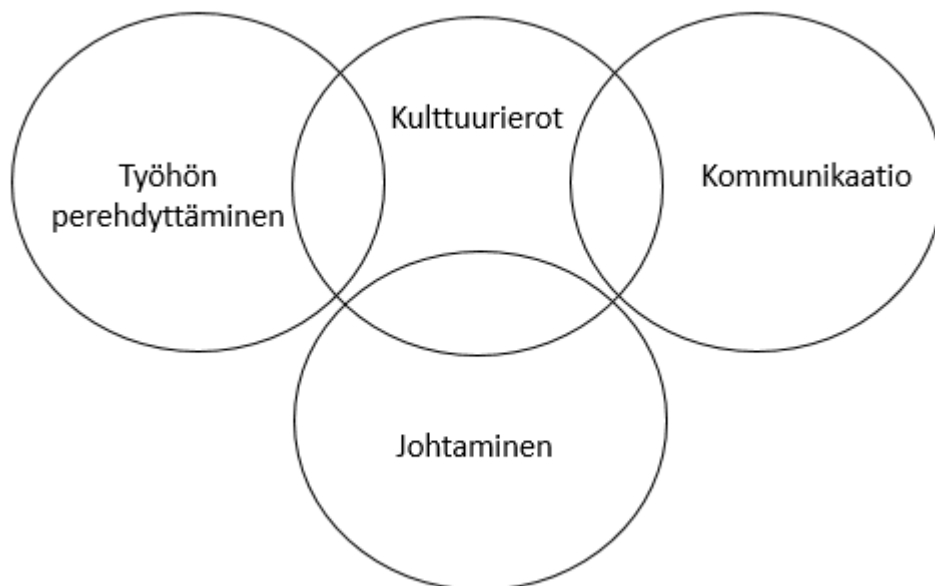
Toimintatutkimuksen validiteetin arvioinnin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Reliabiliteetin arviointi on myös hieman nurinkurista, koska toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uudella ei ole tarkoituksenmukaista. Toimintatutkimuksen arviointiperiaatteeksi ehdotaankin muita keinoja. Nämä arviointiperusteet ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Hirsjärvi ym. (2008: 227) puolestaan toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan kohentaa niin, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen sen kaikissa vaiheissa. (Heikkinen ym. 2008: 148-149.)

Olen tehnyt validiteetin ja reliabiliteetin arviointia koko prosessin ajan. Kehittämistehtävässä on oma lukunsa myös teoreettisen viitekehyksen validiteetille. Lisäksi olen arvioinut työssä tehtyjen kyselyjen validiteettia. Tutkimusraportissa tapahtumat esitetään usein ajallisesti etenevänä sarjana, ja historiallisen jatkuvuuden periaatetta noudattava tutkija tarjoaa lukijalle mahdollisuuden seurata syy-seuraussuhteiden ketjua (Heikkinen ym. 2008: 151). Tämä työ on oman aikansa ja hetkensä kuva, mutta tutkittava kohde ja ihmiset jatkavat elämäänsä myös intervention jälkeen. Yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä tutkimusvälineistä on tutkija itse ja siksi on tärkeää reflektoida omaa rooliaan ja oman identiteetin rakentumista tutkimuksen rinnalla (Heikkinen ym. 2008: 152). Tässä työssä on hyvin olennaisena osana ollut oma kiinnostukseni aiheeseen ja kokemukseni työskentelemisestä kansainvälisessä ympäristössä. Tutkimusta tehdessä olen koettanut ajoittain asettautua itseni ulkopuolelle, pohtia asioita ilman oman kulttuurini ja tietämiseni mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia. Olen pyrkinyt samaistumaan tilanteeseen, jossa lokaalitiimi on ja pohtia, mitä he kussakin tilanteessa ajattelevat. Toiminnan reflektointi on tuottanut uusia ideoita ja ymmärrystä, joita olen voinut hyödyntää myös opinnäytetyön ulkopuolella. Dialektisessä tutkimuksessa tutkija ei rakenna tekstiään monologiksi vaan sisällyttää siihen monia tulkintoja ja näkökantoja (Heikkinen ym. 2008: 155). Dialektisen otteen pitäminen oli vaikeaa, varsinkin muiden esimiesten äänen esille tuominen. Pyrin saamaan tietoa lokaalitiimin näkökulmista keskustelemalla heidän kanssaan ja myös tuomaan heidän ääntään mahdollisimman autenttisena kehittämistehtävään. Toimivuusperiaatteen mukaan hyviä tutkimuksia eivät ole ainoastaan niin sanotut onnistuneet tutkimukset, jotka voivat pahimmillaan osoittautua kritiikittömiksi ja naiiveiksi kertomuksiksi (Heikkinen ym. 2008: 156-157). Kehittämistehtävän toteutuksessa kohtasin vastoin-

käymisiä. En osannut toimia oikein kulttuurieroista johtuvissa ongelmatilanteissa eli opin-  
näytetyön myötä opiskellun aiheen käytäntöön soveltamisessa oli vaikeuksia. Kuvasin  
työhön rehellisesti myös tilanteet, jotka eivät menneet suunnitellusti. Yksi näistä tilan-  
teista oli ERP-järjestelmän koulutusten yhteydessä tekemäni kasvojen loukkaus, josta  
kerron tuloksissa. Hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita eri ta-  
valla, samoin kuin hyvä romaani, elokuva tai muu taide-esitys (Heikkinen ym. 2008: 159).  
Pyrinkin havahduttamaan lukijaa kertomalla tarinoita matkan varrella tapahtuneista  
haasteista. Niiden kuvaaminen elävästi, mutta totuudenmukaisesti osoittautui vaikeaksi.  
Aihe toi minulle mieleen kuinka yläasteen äidinkielen opettajamme painotti koko kolmen  
vuoden ajan ainekirjoituksen tärkeyttä. Emme opiskelleet sivistyssanoja ulkoa toiset  
opettajat vaativat, vaan kirjoitimme kuukaudesta toiseen aineita. Ilman kirjoittamisen  
koulua, tuskin olisin saanut koko opinnäytetyötä tehtyä, saaticka saavuttanut edes sen  
nykyistä havahduttavuuden tasoa.

#### 4 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys perustuu neljään osa-alueeseen: työhön perehdyttämiseen,  
kulttuurieroihin, kommunikaatioon ja johtamiseen. Kulttuurierot toimivat opinnäytetyön  
teoreettisen viitekehyksen pääteemana. Tämä aihe sitoo muut aihealueet yhtenäiseksi  
kokonaisuudeksi.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Kulttuurierot toimivat niin viitekehysten kuin koko kehitystehtävän runkona. Perehdys on oma aihealueensa, jota käsitellään niin perehtyjän kuin perehdyttäjän näkökulmasta. Johtaminen ja kommunikaatio käsitellään hajautetun tiimin näkökulmasta. Hajautuneisuutta käsitellään eripaikkaisuuden, eriaikaisuuden, moninaisuuden ja vuorovaikutuksen tavan kautta.

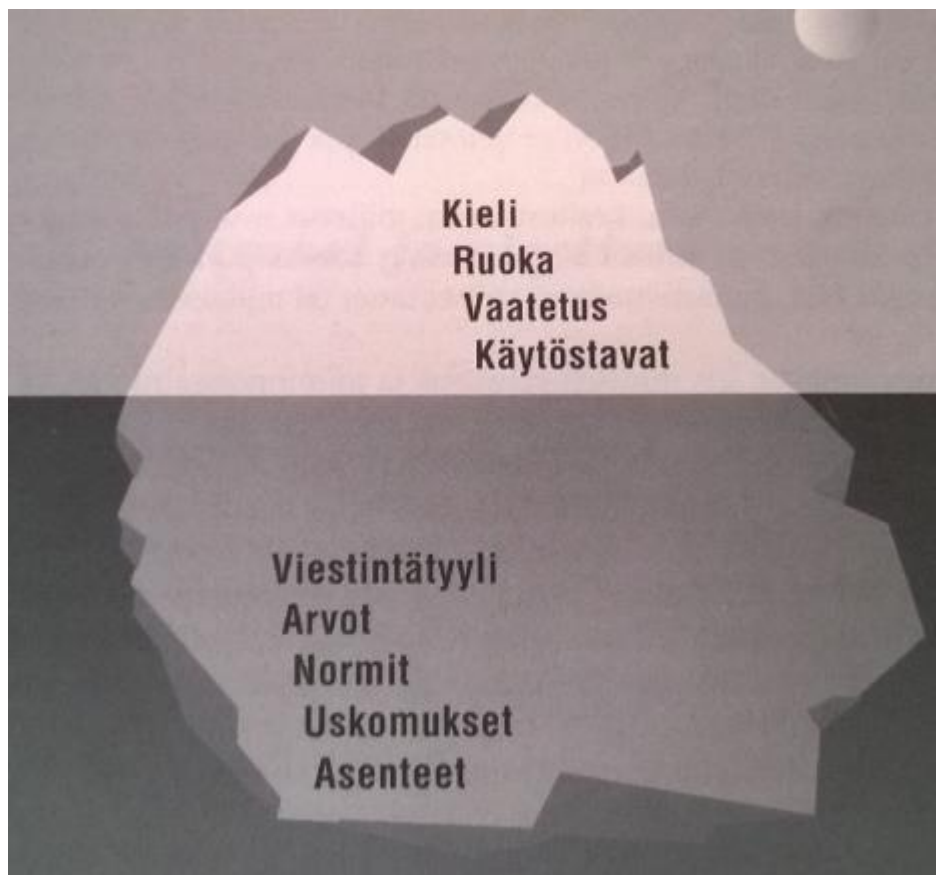
#### 4.1 Kulttuurierojen tuomat haasteet

Tässä luvussa käsitellään kulttuurierojen tuomia haasteita kehittämistehtävän kontekstissa eli esimies-alaisuudessa, sekä hajautetussa projektiympäristössä. Kulttuurieroja ovat tutkineet muun muassa Geert Hofstede, Michael Minkov ja Fons Trompenaars. Tehdessäni lähdekartoitusta, havaitsin, että Hofsteden luomat kulttuurin ulottuvuudet olivat yleisimmin käytetty viitekehys ja toimivat lähteenä myös Trompenaarsin sekä Minkovin sittemmin tehdyille tutkimuksille. Hofsteden tutkimus ja löydökset ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Professori Brendan McSweeney esittämät vastaväitteet Hofstedelle on julkaistu hänen teoksessaan ”Hofstede's Identification of National Cultural Differences - A Triumph of Faith a Failure of Analysis, Human Relations” (2002). Lopputöissä, joita tutkin tämän kehittämistehtävän tekemisen aikana, oli lähes poikkeuksetta käytetty Hofsteden tutkimuksen tuloksia. Kirjallisuusanalyysiä tehdessä en löytänyt mainitsemaani McSweeneyn kirjaa suomalaisista korkeakoulujen kirjastoista. Näin ollen valitsin Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet yhdeksi tämän kehittämistehtävän teoreettisen viitekehysten kulmakiveksi. Hofsteden teoksista käytössä on suomenkielinen painos vuodelta 1998 ja uudistettu painos alkuperäiskielellä, vuodelta 2010. Tukea teoksille hain myös The Hofstede Centre-verkkosivuilta. (Wikipedia 2015e).

Se, mitä kutsumme kulttuuriksi, on jatkuvassa muutoksessa. Kulttuuri-käsitteen määritelmät vaihtelevat sen mukaan, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Ihminen ei ole koskaan vain yhden kulttuurin jäsen. Kuulumme samanaikaisesti useampaan kulttuuriin ja toimimme erilaisissa kulttuureissa: kotona, töissä ja harrastuksissa. Kulttuuri ei siis tarkoita vain kansallisia kulttuureja. Saman kansakunnan piirissäkin on jo eroavaisuuksia; länsisuomalaiset poikkeavat lappalaisista, alaskalaiset texasilaisista. Muun muassa rotu, ikä ja sukupuoli, sosiaaliluokka erottavat ihmisiä toisistaan, ja niiden perusteella ihmisen voidaan olettaa kuuluvan tiettyyn kulttuuriin. Stereotyyppien, yleistysten sano-taankin olevan paras mahdollinen tietolähde silloin, kun muuta ei ole saatavissa. On kuitenkin otettava huomioon, että viestintätäylyt, arvot, normit, asenteet ja uskomukset eivät yleensä näy päällepäin. Näin suurin osa kulttuurista on näkymättömissä. Kulttuuria onkin

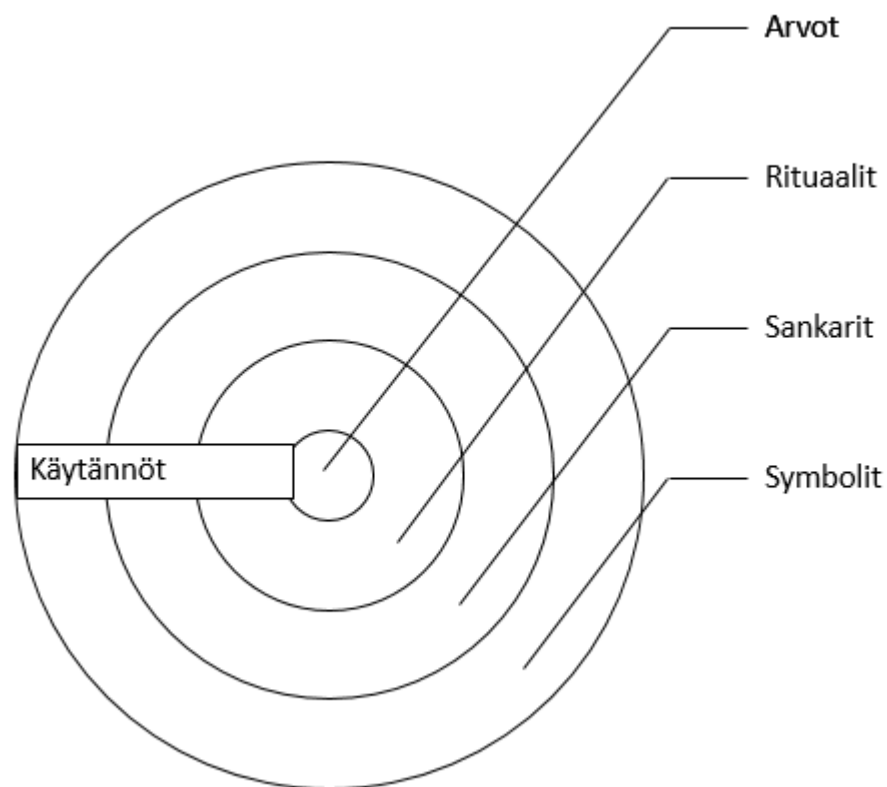


verrattu jäävuoreen, josta pinnalta katsottaessa vain osa on näkyvissä. (Salo-Lee - Malmberg - Halinoja 1998: 6-7; Lehtipuu 2010: 36-38.)



Kuvio 2. Kulttuuri on kuin jäävuori (Salo-Lee ym. 1998: 8).

Toinen tunnettu vertauskuva kulttuurille on sipuli Kuviossa 2. Sipulia voi kuoria kerros kerrokselta ja paljastaa ihmisen määritelmät hyvän ja pahan välillä, kielletyn ja sallitun erot, normaalin ja epänormaalin erot, moraalisen ja moraalittoman määritelmät. (Hofstede 1993: 55.)



Kuvio3. Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede ym.2010: 8).

Kuviossa 3 näkyvä sipulin uloin kerros on symbolit, joita on helppo tulkita ulospäin. Tällaisia ovat esimerkiksi pukeutuminen, kampaukset, kielen sanat ja kunkin kulttuurin arvostamat statussymbolit. Symbolit vaihtuvat ajan kuluessa. Toinen kerros sipulissa on sankarit, jotka kantavat kulttuurimme arvostamia piirteitä. Ennen ydintä eli perimmäisiä arvoja sipulissa tulevat vastaan rituaalit. Ne ovat toimintoja, jotka ovat tarpeettomia jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta joita kussakin kulttuurissa pidetään sosiaalisesti välttämättöminä. Sellaisia ovat esimerkiksi tervehtimissäännöt ja uskonnolliset seremoniat. Sipulin ytimessä sijaitsevat arvot, jotka ovat osin tiedostamattomia ja ensimmäisiä asioita, joita lapsi oppii alitajuisesti. Perheen ja etenkin vanhempien vaikutus henkiseen ohjelmointiimme on erittäin voimakas ja sitä on vaikea muuttaa myöhemmin (Hofstede - Hofstede - Minkov 2010: 7-10; Hofstede 1993: 55.)

Sosiologi Geert Hofstede on tutkinut kansallisia ja organisaatiokulttuureja ja niiden ulottuvuuksia. Hän keräsi dataa eri maista 1960-luvulta lähtien ja on julkaissut sittemmin

useita teoksia tutkimuksistaan ja niiden tuloksista. Hofsteden tutkimuksia ja hänen löydöksiään käytetään ympäri maailmaa niin psykologian kuin johtamisen opinnoissa. Hofstede tutki, kuinka kansallinen kulttuuri vaikuttaa ihmisten arvoihin työpaikoilla. Sen perusteella hän löysi neljä kulttuurista ulottuvuutta, jotka ovat valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi, maskuliinisuus vs. feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. Viides ulottuvuus, pitkän vs. lyhyen tähtäimen orientoituneisuus, lisättiin ryhmään jatkotutkimusten jälkeen. (Hofstede 2015a; Hofstede 2015b.)

Hofsteden rakentamat mallit toimivat tämän opinnäytetyön pohjana, kun vertaillaan Kiinan ja Suomen kulttuurien ulottuvuuksia. Niiden avulla voidaan vertailla eri maiden kulttuurisia ominaisuuksia toisiinsa ja näin ymmärtää paremmin kulttuurierojen tuomia haasteita. Mainitut viisi ulottuvuutta ovat varsin moni-ilmeisiä, niistä on kirjoitettu paljon. Pyrin tiivistämään olennaisimmat asiat kustakin ulottuvuudesta tekstiini.

#### 4.1.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys heijastaa eriarvoisen suhtautumisen vaihteluväliä. Korkean valtaetäisyyden maissa yhteiskunnan jäsenet ovat riippuvaisia esimiehestään ja matalan valtaetäisyyden maissa riippuvuus on vähäistä. Valtaetäisyyden luonnehditaan mittaavan sitä, missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla organisaatioissa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. (Hofstede 1993: 47-48.)

Kuvaan tässä yhteydessä Hofsteden valtaetäisyyden ääripäät työyhteisössä. Suuren valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset kokevat olevansa eriarvoisia. Valta on keskitetty pitkälle organisaatiopyramidissa ja kaikki ovat velvollisia raportoimaan toisilleen. Johdolla on etuoikeuksia ja vain esimiehen odotetaan ottavan yhteyttä alaiseen. Ihanne-esimies on alaisen silmissä hyväntahtoinen itsevalttias tai isähahmo. Tunnelataus alaisen ja esimiehen välillä on suuri. Vanhemmat esimiehet saavat yleensä enemmän kunnioitusta kuin nuoret. Pienen valtaetäisyyden maissa moni asia on lähes päinvastoin. Alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan lähes tasavertaisena. Hierarkkinen järjestelmä on vain taroituksen sanelemaa roolien eriarvoisuutta; huomenna nykyinen alainen voi olla esimies. Tämä johtaa siihen, että hierarkkinen pyramidi on matala. Johdon etuoikeuksia ei pidetä toivottavana. Esimiehen on oltava tavoitettavissa ja alaisten silmissä hänen tulee olla osaava ja demokraattinen. Matalan valtaetäisyyden maissa myös nuoria esimiehiä arvostetaan, ehkä jopa enemmän kuin vanhempia. (Hofstede 1993: 58-60.)

#### 4.1.2 Individualismi

Individualismi eli yksilöllisyys liittyy yhteiskuntiin, joissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät ja jokaisen odotetaan pitävän huolta itsestään ja lähimmäisistään. Kollektiivisuus on yksilöllisyyden vastakohta. Siinä tunnusomaista on, että ihmiset ovat syntymästään lähtien integroituneet voimakkaisiin ja kiinteästi yhteen kuuluviin lähiryhmiin, jotka suojelevat heitä koko eliniän vaatien vastineeksi ehdottoman uskollisuuden. (Hofstede 1993: 78-79.)

Yksilöllisessä kulttuurissa työskentelevien oletetaan toimivan omien etujensa suuntaisesti. Työ tulisi organisoida niin, että siinä yhdistyvät niin työntekijän kuin työnantajan edut. Kollektiivisessa kulttuurissa palkattu työntekijä toimii lähiryhmän etujen hyväksi, ei yksilöllisten etujensa mukaan. Sukulaisuuden suosiminen työhönotossa ei ole toivottavaa yksilöllisessä yhteiskunnassa, mutta suotavaa kollektiivisessa yhteiskunnassa. Kollektiivisessa yhteiskunnassa työsuhde muistuttaa perhesuhdetta; huono työsuoritus ei ole syy irtisanomiseen. Johtaminen on yksilöllisissä maissa yksilöiden johtamista ja kollektiivisissa maissa ryhmien johtamista. Työryhmien sisäiset erot saattavat näytellä kollektiivisessa kulttuurissa niin suurta roolia, että samasta etnisestä taustasta tulevat ihmiset kannattaa sijoittaa samaan työtiimiin. Kollektiivisessa yhteiskunnassa alaisen kanssa käyty arviointikeskustelu on täysin vastoin yhteiskunnan sopusointunormia ja alainen saattaa kokea sen kasvojen menetykseksi. Sopusointu katsotaankin hyveeksi ja suora-puheisuutta tulisi välttää. (Hofstede 1993: 95-100.)

#### 4.1.3 Maskuliinisuus

Kaikki yhteiskunnat koostuvat miehistä ja naisista, joita on suurin piirtein saman verran. Miehen ja naisen väliset ehdottomat ja tilastolliset biologiset erot ovat samat joka puolella maailmaa, mutta sosiaaliset roolit määräytyvät vain osittain noiden ominaisuuksien pohjalta. Minkälainen käyttäytyminen kuuluu kummallekin osapuolelle, vaihtelee yhteiskunnittain. Sosiaalisista ja kulttuurillisista roolieroista puhuttaessa Hofstede käyttää termejä feminiininen ja maskuliininen. Nämä roolit eivät ole absoluuttisia, mies voi käyttäytyä feminiinisesti ja nainen maskuliinisesti. (Hofstede 1992: 119-120.)

Maskuliinisella yhteiskunnalla tarkoitetaan sellaista yhteiskuntaa, jota ohjaa määrätietoisuus, halu menestyä ja saavuttaa asioita sekä materiaalista menestystä. Yhteiskunta on

kilpailuhenkinen ja itsevarmuus nähdään hyveenä. Feminiinisessä yhteiskunnassa keskitytään enemmän yhteisymmärrykseen, vaatimattomuuteen, heikoimmista huolehtimiseen sekä elämän laatuun. (Hofstede 2015b.)

Työelämässä feminiiniset ja maskuliiniset kulttuurit kehittävät erilaiset johtajasankarinsa. Maskuliininen johtaja on jämäkkä, päättäväinen ja aggressiivinen. On kuitenkin huomiotava, että aggressiivisuudella on positiivinen sivumerkitys vain maskuliinisissä kulttuureissa. Johtajan roolissa korostuu itsenäinen, yksinäinen päätöksenteko. Feminiinisissä kulttuureissa johtaja ei ole yhtä näkyvä kuin maskuliininen kollegansa. Feminiininen johtaja toimii enemmän vaistonvaraisesti kuin päättäväisesti ja on tottunut etsimään konsensusta. Ominaisuuksiensa vuoksi maskuliiniset ja feminiiniset kulttuurit ovat hyviä erityyppisillä toimialoilla. Feminiinisillä kulttuureilla on suhteellinen kilpailuetu esimerkiksi palveluliiketoiminnassa. Maskuliiniset pärjäävät paremmin taas esimerkiksi volyymituotannossa. (Hofstede 1993: 138-139.)

#### 4.1.4 Epävarmuuden välttäminen

Ulottuvuus epävarmuuden välttäminen kertoo siitä, kuinka epämukavaksi yhteiskunnan jäsenet kokevat epävarmuuden. Tämän ulottuvuuden perusta on se, miten yhteiskunta käsittelee sitä, että tulevaisuus on aina tuntematon. Yrittävätkö yksilöt kontrolloida tulevaisuutta vai antaa asioiden vain tapahtua? (Hofstede 2015b.)

Epävarmuudessa olennaista on, että se on subjektiivinen kokemus. Toiselle erittäin ahdistava paikka on toiselle normaali työympäristö. Toisaalta epävarmuuden tuntemukset voivat olla myös sellaisia, jotka jaetaan yhteiskunnan jäsenten kesken. Tällaiset tuntemukset ja niiden käsittely ovat hankittuja ja opittuja, ei välttämättä järkiperaisia. Ne siirtyvät ja vahvistuvat yhteiskunnan instituutioissa, kuten koulussa. Tunteet ja tavat johtavat yhteiskunnassa käyttäytymismalleihin, jotka saattavat tuntua muiden yhteiskuntien jäsenten mielestä nurinkurisilta ja käsittämättömiltä. Esimerkkinä tästä on mediassa lähikuukausina vellone ”sääntö-Suomi” keskustelu (MTV3 Uutiset 2015). Suomessa on paljon sääntöjä ja normeja, jotka osittain varmasti juontavat juurensa epävarmuuden välttämisestä johtuvaan tarpeeseen luoda niitä. (Hofstede 1993: 160-161,163.)

Ahdistus merkitsee epämääräistä levottomuutta ja huolestuneisuutta siitä, mitä saattaa tapahtua. Hofstede viittaa teoksessaan Richard Lynnin 1970-luvulla tekemään tutkimukseen jossa myös todetaan, että ahdistuksen taso vaihtelee maittain. Yleisesti ottaen Aasian maissa siedetään epävarmuutta paremmin kuin monessa Euroopan maassa.

Epävarmuuden tuomaa ahdistusta helpottamaan yhteisöt ovat kehittäneet lievennyskeinoja kuten lakeja ja sääntöjä. Myös uskonto saattaa auttaa hyväksymään epävarmuudet, joita vastaan on vaikea puolustautua. Epävarmuuden hyväksyvissä maissa ahdistustaso on yleensä alhainen. Ihmiset tuntuvat rauhallisilta, rennoilta, huolettomilta ja hillityiltä. Vastakkaisesta kulttuurista tulevan mielestä he vaikuttavat jopa laiskoilta. Monen mielestä japanilainen kulttuuri edustaa hyvin tätä mielikuvaa. Epävarmuutta välttävässä maissa ihmiset puolestaan vaikuttavat kiireisiltä, hermostuneilta, tunnevaltaisilta, aggressiivisilta ja toimeliailta. Nämä ominaisuudet ovat kuitenkin katsojan silmässä. Ne ovat sidoksissa siihen, mihin havainnoitsija on tottunut omassa kulttuuritaustassaan. Niin ahdistus kuin epävarmuus ovat epämääräisiä tunteita. Kun epävarmuus vaihtuu riskiksi, sillä on selvä kohde ja se lakkaa olemasta ahdistuksen lähteenä. Tällöin ahdistus vaihtuu peloksi. Riskillä on yleensä jokin prosentuaalinen todennäköisyys, epävarmuuteen taas ei liity mitään todennäköisyyksiä. (Hofstede 1993: 160, 165-168.)

Työpaikoilla epävarmuuden välttämiseen liittyvä ahdistus johtaa huomattaviin eroihin epävarmuutta välttelevien ja hyväksyvien yhteiskuntien välillä. Epävarmuutta voimakkaasti välttävät haluavat tehdä kovasti töitä ja tai ainakin näyttää touhukkailta. Ihmiset eivät vaihda eivätkä suunnittele vaihtavansa työpaikkaa niin usein kuin maissa jossa epävarmuus hyväksytään. Epävarmuuden hyväksyvän kulttuurin ihmiset pystyvät tarpeen tullessa tekemään kovasti töitä, mutta heillä ei ole tarvetta taukoamattomaan toimeliaisuuteen. Kiireen tuntu on pienempi. Näissä kulttuureissa kannustetaan myös perusinnovaatioiden tuottamiseen. Tosin nämä maat ovat huonompia niiden kehittäjinä loppuun saakka, koska toteuttaminen vaatii suurta täsmällisyyttä ja yksityiskohtiin paneutumista. Innovatiivisen kulttuurin jäsenet eli epävarmuutta sietävät yhteisöt tuottavat ideat ja toteuttavan kulttuurin jäsenet eli epävarmuutta välttävät, vievät niitä eteenpäin. (Hofstede 1993: 169, 176-177.)

#### 4.1.5 Aikaorientaatio

Jokaisen yhteiskunnan täytyy ylläpitää jonkinlaisia suhteita menneisyyteen selvitäkseen nykyisyyden ja tulevan tuomista haasteista. Yhteiskunnat priorisoivat nykyisyyden ja tulevan merkitystä hyvin eri tavoin. Viides Hofsteden ulottuvuuksista on pitkän ja lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus. Pitkän tähtäimen orientoituneisuudessa kulttuureissa hyveinä nähdään esimerkiksi säästäväisyys, periksiantamattomuus ja tähtäimenä on menestyä tulevaisuudessa. Lyhyen tähtäimen suuntautuneisuuteen kuuluvat hyveet liittyvät enemmän menneisyyteen, kuten perinteiden kunnioittaminen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen. (Hofstede ym. 2010: 239-243; Hofstede 2015b.)

Työelämässä lyhyen tähtäimen orientoituneet yhteiskunnat arvostavat vapautta, oikeuksia, saavutuksia ja oman edun ajamista. Oikean ja väärän käsitys on hyvin selkeä. Työntekijän vapaa-aika on tärkeää ja yksityis- ja työelämä on selkeästi erotettu toisistaan. Totuuskäsite on tiukka ja totuuden saavuttaminen on tärkeää. Tuloksia halutaan nopeasti, mutta asioita pohditaan hyvinkin analyyttisesti. Lyhyen tähtäimen suunnitelmat ja nykytila on tärkeämpää kuin pitkän tähtäimen suunnitelmat. Pitkän tähtäimen suuntautuneissa maissa puolestaan työssä vaalitaan oppimista, vilpittömyyttä, muokkautuvuutta, vastuullisuutta ja itsekuria. Totuuskäsitys poikkeaa suuresti edellisestä. Totuus ei ole absoluuttinen, vaan se voi olla monitulkintainen ja riippuvainen tilanteesta. Työntekijän vapaa-aika ei ole niin tärkeää ja elinikäisiin henkilökohtaisiin ihmissuhdeverkostoihin voidaan panostaa niin työssä kuin vapaalla. Yritysten tapa investoida pitkälle tulevaisuuteen, joskus jopa tämän hetken tuloksen kustannuksella, on tyypillistä pitkän tähtäimen suuntautuneisuudelle. (Hofstede ym. 2010: 242-251.)

#### 4.1.6 Kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä

Mittavan historiansa ansiosta kiinalaiset ovat tottuneet hahmottamaan itsensä maailman napana. Maantieteellisen eristyneisyyden ansiosta Kiina ehti vuosituhansien saatossa kehittää ainutlaatuisen sosiaalisten ja kulttuuristen arvojen perimän. Yli miljardin asukkaan maahan mahtuu vähintään miljoona totuutta. Myös työelämän yhteistyökuviossa kiinalaiset soveltavat maansa tapoja, joita tahdittavat erityisesti guanxi - suhdeverkostot ja Mianzi - kasvokulttuuri. (Lehtipuu 2010: 201.)

Suhteet ovat tärkeitä niin Suomessa kuin Kiinassa. Asiat sujuvat paremmin, kun tuntee oikeita ihmisiä ja osapuolten välillä vallitsee luottamus. Kiinassa suhdeverkostot ovat suuremmassa roolissa - menestys luodaan niiden avulla. Yksilön guanxi-verkostoon voivat kuulua niin perhe, suku, opiskelutoverit, kollegat kuin harrastus- tai liike-elämän tuttavat. Jokainen rakentaa oman polkunsä ja sen luominen vie vuosia. Nykyään liike-elämässä voi tosin ostaa verkostoja, esimerkiksi konsultilta tai agentilta, joka tuntee oikeat ihmiset. Guanxi-verkoston jäsenet ruokkivat toinen toisiaan molemminpuolisilla palveluksilla ja vastapalveluksista luistaminen katsotaan vakavaksi moraaliseksi rikkeeksi. Vastapalveluksien velkaa ei saa päästää kasvamaan liian suureksi, sillä se voi leimata henkilön ”huonoksi ystäväksi” ja haitata guanxi-verkostossa etenemistä. Yksi hyvin yleinen tapa päästä mukaan kiinalaisiin suhdeverkostoihin on yhdessä syöminen. Juhla-aterioita syödään monessa tilanteessa, esimerkiksi tervetuliaistilaisuuksissa, tehdasvierailuilla,

valtion tilaisuuksissa ja ystävien kesken. Juhla-ateria on kuin silta, joka tuo ihmisiä lähemmäs toisiaan ja auttaa muodostamaan suhteita. Suurin ero suomalaisen ja kiinalaisen liikeruokailun välillä on se, että Kiinassa annokset jaetaan kaikkein kesken ja Suomessa kaikilla on oma annos. (Kauhanen 1999: 192; Lehtipuu 2010: 203-207; Vihakara 2006, 112-113.)

Kiinalaisessa kulttuurissa kasvot voidaan määritellä yksilön arvoksi tai maineeksi muiden silmissä. Kasvot voidaan ansaita, saada, menettää ja ottaa pois. Kiinalainen on aina ensisijaisesti ryhmän jäsen ja on tärkeää, että ryhmässä ihmisellä säilyy hyvä maine ja arvostus. Kollektivistissa kulttuureissa, kuten Kiinassa, häpeän tunnetta halutaan välttää (Vihakara 2006, 110). Länsimainen termi kasvojen menetyksestä on huomattavasti kevyempi kuin Kiinassa. Individualistisissa kulttuureissa, kuten Suomessa, ollaan enemmän huolissaan syyllisyyden tunteesta, jossa käytöstä peilataan henkilön omiin normeihin (Vihakara 2006, 110). Käsitys kasvoista on siis yleismaailmallinen, mutta huomattavasti kriittisempi Kiinassa kuin Suomessa. Kiinalainen voi kantaa elinikäistä kaunaa, jos hänen kasvonsa tahriintuvat. (Kauhanen 1999: 189-191; Lehtipuu 2010: 207-210.)

Mianzi - kasvot ovat kiinalaista käyttäytymistä ohjaava voima. Mianzin huomioonottaminen auttaa meitä ymmärtämään muuten täysin käsittämättömiltä tuntuvia käytöstapoja ja toisaalta hillitsemään omaa käytöstämme. Kiinalaiset tekevät kaikkensa suojellakseen omia kasvojaan ja ollakseen vahingoittamatta suhdeverkostonsa mainetta. Tämä johtaa siihen, että virheiden tekemistä vältellään ja virheen sattuessa, niitä ei käytännössä voida myöntää. Tietojen salaaminen ja värittäminen, vastuun välttely ja ylöspäin vierittäminen, kuuluvat kulttuuriin. Totuudesta voidaan luistaa, jos se palvelee kasvojen säilymistä. Huonoja uutisia ei käytännössä ole, suorutta ja vilpittömyyttä ei arvosteta. Jos huomataan jonkun valehtelevan, tulisi hänelle tarjota tapa selvittää tilanteesta kasvojaan menettämättä. Maltin menetystä ei tule näyttää, eikä ääntä koroteta missään tilanteessa. Kärksivällisyys onkin yksi tärkeimpiä ominaisuuksia kiinalaisten kanssa kommunikoidessa. (Kauhanen 1999: 189-191; Lehtipuu 2010: 207-210.)

#### 4.2 Perehdyttäminen

Jokainen meistä on joskus aloittanut jotain uutta, niin työ- kuin siviilielämässä. Uuden aloittaminen ja oppiminen vaatii perehtymistä ja perehdytystä asiaan. Useimmilla meistä on myös kokemusta niin hyvästä kuin huonosta perehdyttämisestä. Perehdyttämisen huonouden tai hyvyyden arviointi on silti aina subjektiivista, koska perehdytettävät, perehdyttäjät ja perehdytystilanteet ovat erilaisia. Ihmiset oppivat eri tavalla ja eri tahdissa.



Monet muutkin tekijät vaikuttavat oppimiseen, kuten esimerkiksi oppijan vireystila. Onnistuneen perehdytyksen takeeksi ei riitä kattava teoreettinen pohja perehdyttävästä aiheesta, vaan mukaan on otettava oppimisen ja opettamisen näkökulma. Siksi yksi tämän kehittämistehtävän teoreettisen viitekehyksen näkökulmista esittelee perehtymistä myös oppimisen ja opettamisen näkökulmasta. Lähdeaineistoa kerättyäessä oli huomattavissa, että perehdyttämisen suosio akateemisten tutkimusten aihealueena ei ole lähellekään verrattavissa esimerkiksi kulttuurierojen tutkimukseen. Teoreettisen viitekehyksen pääteokseksi valikoitui Kupiaksen ja Peltolan suhteellisen tuore kirja *Perehdyttämisen Pelikentällä* (2009). Toinen usein vastaan tulleista teoksista Tulokkaasta tuloksen tekijäksi (Kjelin - Kuusisto 2004) jäi pois lähinnä sen takia, että se oli vanhempi ja sisälsi laajalti samoja asioita kuin Kupiaksen ja Peltolan teos. Näiden lisäksi oli saatavilla useita oppaita perehdytykseen kuten Työturvallisuuskeskuksen julkaisu *Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua* (2009).

Perehdyttäminen käsitteenä on muuttunut ajan kuluessa ja erilaisissa organisaatioissa se tarkoittaa eri asioita. Käytännössä perehdyttämisellä usein kuitenkin tarkoitetaan alku- ja yleisperehdytystä sekä itse työopastusta. Perehdyttämisen avulla uuden työntekijän on tarkoitus päästä alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan, sekä kyetä itsenäiseen työhön. Onnistunut perehdytys kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä. Perehdytyksen tulisi auttaa työntekijää tuomaan esille, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevan osaamisen. Onnistuneen perehdytykseen kulmakivet ovat suunnitelmallisuus ja toisaalta joustavuus, vaikkapa sairastumistapauksen vuoksi. (Kupias - Peltola 2009: 17-20; Moisalo 2011: 324)

Kupias ja Peltola jakavat perehdyttämisen viideksi toimintakonseptiksi, jotka ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Perehdytys suunnitelmaa tehtäessä voidaan käyttää niistä yhtä tai useampaa. (Kupias - Peltola 2009: 36-42.)

Räätälöidyssä toimintakonseptissa perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut moduloidaan ja niistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava paketti. Näitä moduuleita voivat tuottaa eri organisaation osat. Räätälöidyssä mallissa jonkun henkilön tai tahon on toimittava koordinoijana. Koordinoijalla on oltava näkemys perehdyttämisen osa-alueista ja taito yhdistellä niitä tulokkaan tarpeiden mukaan. Tässä toimintakonseptissa perehdyttäminen ei ole valmis tuote, vaan se edellyttää uuden työn-

tekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen tunnistamista. Räättälöinti edellyttää, että työpaikalla perehdyttäminen on jo ennestään jäsennelty ja siihen ollaan sitoutuneita. (Kupias - Peltola 2009: 40-41.)

#### 4.2.1 Perehtyjän näkökulma

Työhön perehtyvä käy läpi oppimisprosessin. Eri ihmisten käsitykset oppimisesta eroavat toisistaan. Tutkimusten perusteella oppimista on selitetty muun muassa seuraavina määrinä: tiedot lisääntyvät, muistaa ja pystyy toistamaan, pystyy soveltamaan, ajattelu muuttuu, saa kyvyn nähdä asiat toisin. Oppiminen voidaan jaotella kolmeen kategoriaan, toistavaan, ymmärtävään ja luovaan oppimiseen. Termi toistava oppiminen kertoo jo itsessään sen luonteen, oppiminen perustuu asioiden ja toimintojen kertaamiseen riittävän monesti. Ymmärtävän oppimisen tavoite on, että oppija pystyvät perehdyttämisen jälkeen itsenäisesti suoriutumaan työssään. Luovassa oppimisessa rohkaistaan arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti perehdytettävään asiaan. (Kupias - Peltola 2009: 114-115.)

Yksilön oppimistyyliä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi tapa on jäsentää oppimista sen mukaan, minkä kanavan tai aistin avulla ihmiset käsittelevät tai tallentavat tietoa. Oppimistyyliä ovat visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen. Yksinkertaistettuna visuaalinen oppija tarvitsee kuvia ja kaaviota, auditiivinen oppija puhetta ja loogista etene mistä ja kinesteettinen oppija puolestaan fyysistä liikettä ja toimintaa tukemaan kokonaisuuden hahmottamista. Oppimistyyliä voidaan luokitella myös Kolbin oppimissykliä kautta. Siinä oppiminen on syklinen prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan ja pohditaan ja jäsennellään uudelleen ja kokeillaan. Olennaista tässä on yrityksen ja uudelleen tekemisen kautta oppiminen. Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan ihmisten ominaisuuksia voidaan jaotella rooleihin, jotka ovat konkreettinen kokija, pohdiskeleva havainnoitsija, abstrakti käsittelijä ja osallistuva kokeilija. Harva oppija on selkeästi vain yhden oppimistyylin ihminen, vaan jokin tyyli tai tyylit ovat vahvempia ja toiset heikommin edustettuna. (Kupias - Peltola 2009: 120-125.)

#### 4.2.2 Perehdyttäjän näkökulma

Perehdytystilanteessa harvoin päästään siihen tilanteeseen, että kun tiedonsiirto on tehty, voitaisiin kuvitteellinen napanuora katkaista ja olettaa, että perehdytetty osaa työnsä täydellisesti. Toisaalta myös tilannetta, jossa perehdyttäjän ja perehdytettävän suhde on muuttunut riippuvuudeksi, tulisi välttää. Perehdyttäjän asema ei ole siis kovin

helppo ja yksiselitteinen. Kupias ja Peltola (2009,142) ovat määrittäneet kirjassaan useita erilaisia ohjaustyyliä, joita perehdyttäjät voi käyttää. (Kupias, Peltola 2009, 142-148.)

- Hyväksyvä, ymmärtävä ohjaustyyli
- Kartoittava, kyselevä ohjaustyyli
- Ristiriitoja osoittava haastava ohjaustyyli
- Ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli
- Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen
- Kannustava, rohkaiseva ohjaustyyli

(Kupias ja Peltola 2009:142.)

Näitä ohjaustyyliä ei mielestäni voi asettaa paremmuusjärjestykseen. Kokemukseni mukaan alkuvaiheessa perehdytys noudattelee enemmän ohjeita antavan ja neuvovan tyylin periaatteita. Kun perehdytettävän tietotaso kasvaa, on syytä vaihtaa kartoittavaan ja kyselevään ohjaustyyliin, jotta varmistetaan se, että perehdytettävä on ymmärtänyt asian ja soveltaa oppimaansa oikein.

#### 4.3 Johtaminen ja viestintä hajautetussa monimuotoisessa tiimissä

Tässä luvussa käsitellään hajautetun, monimuotoisen tiimin johtamista, sekä viestinnän muotoja ja tapoja. Pohjana käytetään Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) teoksessa esiteltyjä neljää hajautetun organisaation ulottuvuutta; paikka, aika, jäsenten moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Monimuotoisen ja hajautetun tiimin johtamisesta on saatavilla joitakin tutkimuksia ja lähdeaineistoa. Tämä aihealue oli kuitenkin haastavin teoreettisen viitekehyksen lähteiden hankinnan kannalta. Koska tämä kehittämistehtävä on kirjoitettu suomalaisesta näkökulmasta ja suomalaiselle esimiestimmille, on myös lähdekirjallisuudessa painotettu suomalaisia teoksia. Hajautetun organisaation ympärille on haettu näkökulmia kirjallisuudesta liittyen neuvottelu- ja kokoustaitoihin sekä johtamisen käytäntöihin. Dialogisen johtajuuden käytäntöjä painotetaan, sillä vuorovaikutus ja vuoropuhelu ovat hyvin tärkeitä monikulttuurisessa viestinnässä.

Hajautettuja tiimejä on ollut aina olemassa, mutta uutta on se, että viestintä- ja tietotekniikan kehitys on mahdollistanut hajautetun työskentelyn käytön yhtenä hyvänä työn organisoinnin tapana. Monikulttuurisen ja hajautetun tiimin johtaminen ja viestintä poik-

keaa totutusta. Vanhat itsestäänselvytykset eivät päde, vaan tarvitaan muutos johtamistapoihin ja viestintään ihmisten välillä. Kun kulttuuriset koodit puuttuvat, luottamuksen rakentaminen vaatii erilaista ja tiiviimpää vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä. Diversiteetti eli monimuotoisuus nähdään yleensä haasteena. Diversiteetti voi kuitenkin tuoda organisaatiolle joustavuutta, reagointi- ja innovaatiokykyä. Diversiteettiä tarvitaan joka tasolla ja kaikilla tahoilla, mutta erityisesti sitä pitää löytyä johtajien asenteista ja tavoista. Hyvän johtamisen avulla organisaatiot rakentavat sillan kulttuuristen ja ammatillisten kuilujen yli. Vastuu monimuotoisen organisaation rakentamisesta ulottuu tulevaisuuteen, yli kvartaalien, budjettikausien ja eri johtajien. Vain hyvin johdetut organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykyänsä alati muuttuvissa olosuhteissa. Monimuotoisen ja toimivan työyhteisön jäsenillä on oltava tasavertainen mahdollisuus dialogiin eli vuoropuheluun. Dialoginen johtaminen mahdollistaa organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamiseen. Samalla kun dialoginen johtaminen luo vahvan perustan organisaatioiden uusiutumiskyvylle, se rakentaa edellytykset työntekijöiden hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitoon. (Lahti 2008: 11-12; Loppela ym. 2012: 3; Vartiainen - Kokko - Hakonen 2004; 9.)

#### 4.3.1 Eripaikkaisuus

Ensimmäinen hajautuneisuutta määrittävä ulottuvuus on paikka. Työntekijät voivat työskennellä eri paikoissa. Paikat voivat olla kiinteitä tai jatkuvasti vaihtuvia. Sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä voidaan kutsua myös e-työksi. Mitä hajautuneempaa työ on, sitä välttämättömämpää on teknologian hyödyntäminen kommunikaatiossa ja yhteistyössä. E-työ jaetaan kolmeen alalajiin: kotona tehtävä ylityö, liikkuva työ ja itsetyöllistetty työ. Perinteinen etätyö on sitä, että työntekijät työskentelevät kotoa käsin jatkuvasti yhden tai useamman päivän viikossa ja loput päivät työnantajan tiloissa. Parhaimmillaan etätyöjärjestelyn avulla työntekijä saa joustavuutta työhön, lisää vapaa-aikaa poistuneen työmatkan ansiosta ja häiriöttömän työympäristön. Toisaalta etätyö voi aiheuttaa työajan venymistä, työn kuormittavuuden kasvua ja työ- ja vapaa-ajan rajan häilymistä. Liikkuvia etätyöntekijöitä ovat ne, jotka työskentelevät vähintään kymmenen tuntia muualla kuin kotonaan tai pääasiallisella työpaikalla. Heidän vaihtelevat työnteopaikkansa voi olla esimerkiksi asiakkaan luona, kenttätöissä tai liikematkoilla. Kolmas e-työn laji, itsensä työllistävä työ, tehdään kotitoimistolta pysyvästi. Kuten kaikissa edellisissä, myös tässä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa työskennellään viestintä- ja kommunikaatioteknologian avulla. (Vartiainen ym. 2004: 21, 24-27.)

Maantieteellisesti hajautuneen ryhmän jäsenet voivat tuntea olonsa yksinäisiksi. Koska muihin tiimin jäseniin pidetään ensisijaisesti yhteyttä puhelimen ja sähköpostin välityksellä, on viestintä pääosin asiapainotteista. Tällöin vähäpätöisimmät asiat jäävät helposti keskustelematta, viivästyvät tai niiden suhteen tehdään itsenäisiä päätöksiä. Toisaalta ryhmän jäsenet oppivat itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun nopeasti. Hajautetun ryhmän jäsen etsii usein kontakteja paikallisista työyhteisöistä, mutta ne voivat helposti jäädä ulkopuolisiksi. Tilanteessa, jossa ydinryhmä työskentelee yhdessä paikassa ja vain yksi tai harva työntekijä jossain muualla, on vaarana eriarvoisuus. Varsinkin jos ryhmän johtaja istuu samassa paikassa kuin ydinryhmä. Ryhmän sisäisen ja vetäjää kohtaan tuntemuksen luottamuksen rakentuminen tapahtuu hitaasti ja on siksi vaikea havaita sen kehitystä. Positiivisena puolena hajautetun tiimin toiminnassa voidaan nähdä konfliktien vähyys. Tiiviin tunnelman puuttuessa hajautetussa ryhmässä harvoin syntyy konflikteja tai henkilökohtaisia riitoja, toisin kuin staattisessa paikallisessa yhteisössä. (Vartiainen ym. 2004: 148-149, 153.)

Hajautetun ryhmän tavoitteiden pitäminen selkeänä vaatii tiiviimpää tiedottamista. Ryhmän ammatillinen itsetunto, luottamus ja hyvinvointi voivat kärsiä roolien epäselvyydestä. Etätiimiläiset luovat varsin nopeasti itsellensä kuvan siitä, mitä ryhmässä ja sen ympärillä tapahtuu. Suorien havaintojen puuttuessa nämä uskomukset ja oletukset voivat jäädä epämääräiseksi ja johtaa sekaannuksiin. Oikein ajoitettu palaute ja viestintä ovat keino vähentää epävarmuutta. Palautteen avulla ryhmän jäsenet saavat ulkopuolisen arvion suoriutumisestaan ja koko ryhmän tilanteesta. (Vartiainen ym. 2004:152.)

#### 4.3.2 Eriaikaisuus

Aika hajautuneisuuden määrittäjänä tarkoittaa sitä, että työskentely tapahtuu samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä. Työsuoritukset seuraavat toisiaan ja yhteistyö on luonteeltaan määräaikaista tai jatkuvaa. Eriaikaisen hajautetun työn etuna voidaan nähdä pidennetty, jopa 24 tunnin työpäivä, jos työtä kierrätetään tiimin jäsenillä eri aikavyöhykkeillä. Ajan hajautuneisuus kuitenkin aiheuttaa enemmän haasteita kuin selkeitä, nopeasti realisoitavia hyötyjä. Yksi keskeinen vaikeus on sopivan palaveriajan löytäminen, kun ihmiset työskentelevät eri aikavyöhykkeillä. Määräaikaisuuden tuoma lisävaade työhön näkyy erityisesti projekteissa työskenteleville. Yksi ihminen on usein mukana useammassa samanaikaisessa projektissa. Näin toimeksiantoja voi tulla usealta suunnalta ja sidosryhmiä on suurempi määrä. Projektit voivat olla myös elinkaarensa eri vaiheissa, aiheuttaen myös moninaisuutta. Määräaikainen työ sopii vaihtuvuutensa vuoksi

niille ihmisille, jotka pitävät muuttuvasta ympäristöstä. Toisaalta me-henki kärsii ja työhön sitoutuminen on erilaista kun projekteja on meneillään useita samanaikaisesti. (Vartiainen ym. 2004: 21, 45.)

#### 4.3.3 Moninaisuus

Hajautettuun työskentelyyn osallistuvien työntekijöiden kulttuurinen, organisatorinen ja koulutuksellinen tausta aiheuttaa kolmannen ulottuvuuden, moninaisuuden, perustan (Vartiainen ym. 2004: 21). Tässä luvussa käsitellään moninaisuutta johdon toimintaedellytysten kannalta. Kulttuuristen ulottuvuuksien moninaisuutta käsiteltiin edellisessä luvussa 4.2.

Moninaisen ja hajautetun organisaation johtaminen vaatii jämäkkää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Ryhmän johtajan on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa niin, että kaikille jäsenille on selvää, mikä on yhteinen tavoite. Ryhmän ymmärrys ja oikea mielikuva tavoitteesta on käytävä läpi useammin kuin paikallisessa yhteistyössä. Varsinkin muutosprosessia johdettaessa, tavoite ei saa muuttua liian usein. Osatavoitteiden avulla voidaan työntekijöiden ymmärrystä työnsä merkityksestä ja suunnasta vahvistaa. Johtajan on osoitettava luottamustaan työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin, sillä liiallinen kontrolli kuormittaa sekä johtajaa, että tiimiläisiä. Hajautetun tiimin vetäjän on kuitenkin osoitettava huomaavaisuutta, empatiaa työntekijöitä kohtaan. Koska ryhmän jäsenet eivät välttämättä näe toisiaan, on kuuntelun taito ja sävyjen tulkinna tärkeää. Ei-kielelliset viestit jäävät näkemättä arkisessa viestinnässä ja voivat johtaa väärinkäsityksiin. Johtaessaan hajautettua tiimiä olisi johtajalla oltava ainakin seuraavia ominaisuuksia: avoin, myönteinen asenne, tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, tehokkaat viralliset ja epäviralliset viestintätaidot sekä kyky delegoida ja seurata työn tuloksia. Etätiimin johtajan tulisikin pohtia omaa asemaansa ja kehittää sitä suuntaan, joka edistää johtajan ja työntekijöiden välistä suhdetta. Johtajan on tiedostettava, että hänen tulee muodostaa jokaisen kanssa yksilöllinen suhde ja se vaatii enemmän työtä hajautetussa tiimissä. (Vartiainen ym. 2004: 84-86.)

Monimuotoisuudesta voidaan sanoa olevan hyötyä niin organisaatiolle kuin ryhmälle ja yksilöllekin. Monimuotoisuuden katsotaan olevan yksi luovuuden ja innovaation mahdollistaja. Varsinkin organisaatiossa, jossa strategiana ovat innovaatiot, tutkimukset ovat tuoneet näyttöä suorituskyvyn ja monimuotoisuuden positiivisesta yhteydestä. Monimuotoisuudesta voi kuitenkin tulla voimavara vain hyvän johtamisen kautta. Monikulttuurisen

johtamisen strategiota voidaan kategorisoida tiimin johtamisen näkökulmasta. (Helsilä - Salojärvi 2009: 339-341.)

Seuraavassa esitellään alun perin Mäkiloukon (2003) löytämät strategiat; kulttuurinen synergia, kulttuurinen etnosentrisyys, kulttuurinen polysentrisyys ja kulttuurinen geosentrisyys. (Helsilä - Salojärven 2009: 339-341 mukaan.)

Kulttuurinen synergia viittaa siihen, että johtaja johtaa tiimiään kulloinkin relevantilla tavalla. Synergisessä johtamisessa pyritään yhdistämään eri kulttuurien vahvuudet niin, että oppiminen tapahtuu tiimin sisällä ja muodostaa omat norminsa ja sääntönsä. Tiimillä on oltava toimiva yhteistyö, jäsenten välinen luottamus ja ymmärrys. (Helsilä - Salojärvi 2009: 341.)

Etnosentrinen johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja katsoo maailmaa omasta kulttuuritaustastaan käsin ja pitää kiinni johtamistaustastaan tiimin kulttuurieroista huolimatta. Tällainen johtamistyyli voi olla käytännöllinen siinä vaiheessa, kun tiimin vetäjällä on kiire päästä itse työhön kiinni, eikä suhteiden rakentamiselle ole aikaa. Tiimin sisäiset lainalaisuudet, kuten koulutustausta voivat tuoda yhtenäisyyttä. Etnosentrisyydessä korostuu asioiden johtaminen. (Helsilä - Salojärvi 2009: 341-342.)

Polysentrinen johtaja muokkaa omaa käytöstään tiimin jäsenten kulttuurien mukaisesti. Hän pyrkii oppimaan ja sopeutumaan paikalliseen kulttuuriin ja edistämään integraatiota jäsenten välillä. Tässä monikulttuurisessa strategiassa konkretisoituvat ryhmän jäsenten kulttuurien ymmärrys, hyvien henkilösuhteiden ja luottamuksen ylläpitäminen, autonomian delegoiminen ja vuorovaikutuksen johtaminen. Johtajalta tämä strategia vaatii kulttuurien tuntemusta, kokemusperäistä tietoa ja halua kasvattaa omaa kulttuuriälykkyytään. Kulttuurien ymmärtämistä tukee muun muassa kognitiivinen kypsyys ja emotionaalinen energia. Kognitiivinen kypsyys tarkoittaa tässä sitä, että johtaja kykenee samaistumaan ja oppimaan ja ymmärtää erilaisia kulttuureja ja ihmisiä, sekä kokee empatiaa toista kohtaan. Tämä strategia vaatii johtajalta paljon ja onkin suositeltavaa, että johtaja saisi myös itse emotionaalista tukea. (Helsilä - Salojärvi 2009: 342-343.)

Geosentrisyydessä painotetaan koko konsernin kulttuuria. Johtamisstrategia ei ota huomioon ihmisten kulttuurillista kompleksisuutta, vaan kaikkia organisaation työntekijöitä johdetaan juurikin kyseiselle yritykselle ominaisella, erityisellä tavalla. Tämä voi aiheut-

taa suuria ristiriitoja kansallisen- ja yrityskulttuurin välille. Geosentrisen johtamisen katsotaan olevan enemmän teoreettinen yrityskulttuurin muoto, kuin yleinen käytäntö. (Helsilä - Salojärvi 2009: 344.)

#### 4.3.4 Vuorovaikutuksen tapa

Tässä osiossa käyn läpi vuorovaikutuksen välineitä. Ensiksi käsitellään viestintä ja yhteistyövälineet. Näkökulmana on tarjota esimiehelle työkaluja kiinalais-suomalaiseen viestintään ja siksi toisessa osuudessa paneudutaan dialogiseen johtamiseen ja coachingiin eli valmentavaan vuoropuheluun. Johtamisesta löytyy paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tämän kehittämistehtävän teoreettiseen viitekehyksen näkökulmaksi valittiin juuri dialoginen johtaminen ja sitä tukeva coaching, koska tutkija on itse osallistunut kyseisten aihealueiden koulutuksiin ja kokemukset ovat olleet positiivisia.

Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai erilaisen kommunikaatiokanavien ja teknologisten järjestelmien avulla. Nykypäivän hajautetut organisaatiot eroavat menneisyydestä siinä, että vuorovaikutus ja kommunikaatio tapahtuvat pääosin sähköisten välineiden kautta. Yhteisten työtehtävien määrä ja haasteellisuus vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja millä välineillä kommunikaatiota hoidetaan. Kommunikaatio voidaan jakaa muodolliseen ja epämuodolliseen. Muodolliselle kommunikaatiolle tyypillistä on etukäteen suunnitellut aikataulut ja osallistujat sekä yksisuuntainen keskustelu. Neuvottelut ja kokoukset ovat yleensä muodollista kommunikaatiota, tapahtuvat ne sitten kasvokkain tai viestintävälineen kautta. Epämuodollinen kommunikaatio ei ole suunniteltua, sillä ei ole agenda, viestintä on sisällöltään rikasta ja spontaania. Erityisesti epävarmoissa oloissa epämuodollinen viestintä tukee organisaation ja ryhmän koordinoitua. Se siis tukee ryhmän sosiaalista funktiota. Keskeiseksi ongelmaksi muodostuu se, pystytäänkö tieto- ja viestintäteknologian avulla luomaan sellaisia kanavia, jotka korvaavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän hyödyt. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuna pidetään sen kykyä välittää nopeasti suuria määriä tietoja. Kaikki aistit ovat käytössä ja sen vuoksi herkkä vivahteisetkin viestit välittyvät. Fyysisen läheisyyden ansiosta sekä virallinen, että epävirallinen viestintä rikastuu ja yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Etäisyys vähentää vuorovaikutuksen määrää ja korvaavien viestintäkanavien vähäisyys tai epäkäytännöllisyys pahentaa tilannetta entisestään. Teknologian välittämässä viestinnässä on kuitenkin hyviäkin puolia. Viestinnän osapuolien valtaerot ja ennakoluulot eivät ole näkyvissä ja tämä lisää demokratiaa. Monipuolisen ja suorituskykyisen teknologian avulla on mahdollista saada hajautettu tiimin jäsenet lähemmäs toisiaan pienimmillä kustannuksilla. (Vartiainen ym. 2004: 21, 24, 47-49.)



Tapaaminen kasvokkain on tehokkain kommunikaatiotapa, mutta sen ollessa mahdollista maantieteellisen etäisyyden takia, on vaihtoehtoiset kommunikaatiokanavat otettava käyttöön. Tässä yhteydessä esitellään nykyisin saatavilla olevat yleisimmät viestintätavat, puhelin- ja videokokoukset, sähköposti ja erilaiset työtilat, joihin voi tallentaa tiedostoja.

Hajautetun tiimin kommunikaatiossa käytetään perinteisesti puhelinta ja sähköpostia. Käytännön työtä varten yleensä varataan myös yhteisiä sähköisiä työtiloja ja tietokantoja. Viestintävälineiden valintaan vaikuttaa se, minkälaisesta työstä kulloinkin on kysymys. Niin kasvokkain tehdyssä kuin sähköisessä kommunikaatiossa hajautettu vastuu toimii harvoin. Töitä jää tekemättä tai niitä tehdään jopa päällekkäisesti. Yhden ihmisen tulisi olla päävastuullinen ja eri työtehtävät jaettuna nimetyille henkilöille. Esimiehen tai palaverin vetäjän on löydettävä kultainen keskitie täydellisen itseohjautuvuuden odottamisen ja toisten käyttämisen välillä. Tämä toteutuu, jos osallistujille annetaan selkeät vastuualueet ja toisaalta annettujen tehtävien valmistumista seurataan yhdessä sovituin ajoin ja tavoin. (Vartiainen ym. 2004: 107; Koski - Korteso 2012: 22-23,37.)

Puhelin- videoneuvottelut ovat kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuva keskustelu, jossa hyödynnetään tekniikan mahdollistamaa äänen tai äänen ja kuvan siirtoa reaaliaikaisesti paikasta toiseen (Wikipedia 2015a). Niiden hyvinä puolina voidaan nähdä reaaliaikainen viestintä, järjestämisen helppous, tehokkuus, sekä edullisuus verrattuna kasvotusten tapaamisen kanssa. Huonoja puolia ovat järjestelmän käyttöönoton hinta, saatavuus ja vaiva sekä mahdolliset tekniset ongelmat. Asioiden sisäistäminen vie aikaa. Varsinkin puhelinpalavereissa on vaikea tietää, kuuntelevatko kaikki paikallaolijat, saatiikka, onko asia ymmärretty. Asia pitäisi esittää niin, että kuulijoiden tarkkaavaisuus saadaan käännettyä asiaan ja kuulijat joutuvat osallistumaan keskusteluun. Työkaluja puhelin- ja videoneuvottelujen pitämiseen tarjoavat useat kaupalliset tahot. Nykyisin yritysten käytössä ovat tietotekniset sovellukset kuten Skype ja Microsoft Lync. Microsoft Lync:n ominaisuudet mahdollistavat reaaliaikaiset internetpuhelut, pikaviestittelyn, videopuhelun, kuvaruudun ja dokumenttien jakamisen, äänestykset, puhelun/videon nauhoittamisen ja niin sanotun valkokangastoiminnon. (Wikipedia 2015b; Vartiainen ym. 2004: 110-111; Koski - Korteso 2012, 22-23.)

Sähköpostia käytetään kommunikaatiossa silloin, kun aihe ei vaadi molempien osapuolien välitöntä viestintää. Sähköpostilla on helppo jakaa tietoa, tiedostoja, raportteja ja

esittää kysymyksiä. Sen etuna on myös, että asiaan on mahdollista palata myöhemmin, eikä viestin lähettäminen edellytä, että toinen on läsnä. Perinteiseen postiin verrattuna sähköposti on huomattavasti nopeampaa ja edullisempaa. Hyvä sähköpostiviestintä edellyttää selkeää, jäsenneltyä tekstiä ja hyvän otsikon. Viestintä on helpompaa, jos viestijät tuntevat asian ja toisensa entuudestaan. Sähköpostin haittapuolena on se, että se ei tuo esille kehonkieltä, sävyjä eikä viestijän mielialaa. Sähköpostin turvallisuus on myös kyseenalaista, viestit kulkevat verkossa selväkielisinä, jollei niitä erikseen salata. (Vartiainen ym. 2004: 110; Wikipedia 2015c.)

Työtilat, verkkolevyt, intranet ja muut tiedon tallennukseen ja jakamiseen tarkoitetut tietokannat ovat käytössä nykyisin kaikkialla. Tietokanta on yleisnimitys tietovarastolle. Tietovarasto voi olla myös muussa kuin sähköisessä muodossa. Sitä voidaan ylläpitää vaikkapa kynällä ja paperilla. Sähköisten tietovarastojen hyvä puoli on, että niitä voidaan käyttää ympäri maailmaa vaivattomasti ja niiden avulla voidaan jakaa suuriakin tiedostoja. Huonona puolena on tiedon hajanaisuus, olennaisen ja oikean tiedon löytäminen voi olla vaikeaa, jos tietokanta ei ole järjestyksessä. Myös tiedostojen päivittäminen saattaa helposti unohtua. (Vartiainen ym. 2004: 111.)

Johtajan pitää osata kommunikoida, se on asia, jota ei saa delegoida muille. Tulevaisuudessa suurin osa johtamisesta tapahtuu digitaalisesti. Yritykset toimivat ympäri maailmaa, eri kielialueilla ja aikavyöhykkeillä. Siksi johtajan on opeteltava käyttämään kaikkia mahdollisia viestintäkanavia: konferenssipuheluita, videoneuvotteluita, sähköpostia, pikaviestejä ja sosiaalista mediaa. Organisaatiot kaipaavat usein myös johtajan läsnäoloa ja siksi myös arkiset keskustelut on osattava viedä verkkoon. Näin maailmalle ripoteltu henkilöstö muodostuu omiksi persooniksi inhimillisine piirteineen, huolineen ja murheineen. (Lyytinen 2015.)

Dialogi eli vuoropuhelu on kommunikaation perusta niin yksityis- kuin työelämässä. Aito vuoropuhelu ei ole argumentointia, eikä varsinkaan väittelyä. Dialogissa ei ole tarkoitus todistaa jotain oikeaksi tai vääräksi, eikä löytää totuutta, vaan pyrkiä säilyttämään suhde ja yhteys toiseen osapuoleen. Nykymaailman monimuotoisuus ja muutosnopeus on aiheuttanut sen, että emme voi toimia vain itseriittoisina yksilöinä vaan on hyväksyttävä ihmisten erilaisuus ja riippuvuus toisista. Tämän vuoksi dialogi on tärkeässä roolissa. Sillä voidaan luoda yhteistoiminnallista kulttuuria ja innovaatioihin johtavia uusia ideoita. Joissakin tilanteissa vaaditaan vuoropuhelun sijasta päätöksiä ja toimintaa. Erityisesti

johtajan tulee nähdä tämä ja opetella tunnistamaan tilanteet, joissa on tarkoituksenmukaista rajoittaa vuoropuhelua ja tehdä päätös. Luovuuden ja tahdon tukema ajattelu ja päättäminen ovatkin yksi johtajan ydinosaisalueista (Kostamo 2004: 223). Dialogilla voidaan päästä syvälliseen vuorovaikutukseen myös silloin, kun osapuolet ovat kaukana toisistaan. Kehon kielen merkitystä ei tule kuitenkaan aliarvioida. Se voi joskus kertoa enemmän kuin sanat. (Kohlrieser 2014: 162-164, 184.)

Dialogi edellyttää kykyä kuunnella. Kiinalainen kirjainmerkki, joka tarkoittaa kuuntelua, koostuu sydäntä, silmiä ja korvia tarkoittavista alamerkeistä. Kaikkia näitä toimintoja tarvitaan, jos halutaan todella kuulla, mitä toisella on sanottavana. Kuuntelutaitoja voi parantaa harjoittelemalla. Käytännön esimerkkinä voi yrittää toistaa kuullun viestin omilla sanoilla varmistaakseen, että on ottanut sanoman vastaan oikein. Pohtimalla ja arvioimalla kuultua voi vastata toiselle aidolla tavalla sekä osoittaa olevansa mukana keskustelussa täysillä. Aidon vuoropuhelun mahdollistajana voidaan pitää neljää kuuntelun keskeistä taitoa: vaistoamista, tulkintaa, arviointia ja vastaamista. (Kohlrieser 2014: 177-178.)

Organisaatioiden johtamiskulttuuri on kehittynyt vuosien varrella siihen suuntaan, että johtajat ovat enemmän organisatorisessa ohjaus-, vastuu- ja delegointisuhteessa kuin valvonta- ja käskyvaltasuhteessa. Esimiehellä on keskeinen rooli kehitysten, uudistusten ja muutosten tukijana. Jossakin yhteydessä tätä roolia kutsutaan valmentajaksi, coachiksi. Sana coaching on vakiintunut suomen kieleen ja käytän sitä tässä yhteydessä puhuttaessa mahdollistavan, voimaannuttavan valmentajan tehtävästä. Coaching on dialogia valmennettavan ja valmentajan välillä (Räsänen 2007: 17). Vuoropuhelu ja kuuntelu ovat tärkeitä coachingissa, sillä on sanottu, että johtajan tarvitsee kuunnella kahden korvallisen verran ja puhua yhden suullisen verran. Valmentavassa johtajuudessa esimies pyrkii rohkaisemisen ja motivoinnin avulla tukemaan alaisen oppimista, kykyä kyseenalaistaa ja tutkia omia oletuksia. Valmennuksessa valmentajan täytyy pysyä jossain määrin taka-alalla ja kieltäytyä valmiiden vastausten antamisesta vaikka ne olisivat hänellä tiedossa. Coaching vaatii esimieheltä hyvää tilannetajua, alaisten tuntemusta ja kykyä joustaa henkisesti. Coachingin lähtökohta on se, että valmennettava hyväksyy valmentajansa tuen. Valmennustapahtuma voi olla ennalta suunniteltu määrämuotoinen tilanne, kuten kehityskeskustelu tai täysin spontaani tilanne, johon ei varsinaisesti pysty valmistautumaan. Aito, kaksisuuntainen kommunikaatio onkin aina osaltaan riskinottoa esimiehen näkökulmasta, sillä vuoropuhelun kulkua ja lopputulosta ei voi varmuudella tietää etukäteen. (Räsänen 2007: 78-79, 84-88.)

#### 4.4 Teoreettisen viitekehyksen validiteetti

Teorian tarkoitus on mahdollistaa välillinen asioihin puuttuminen sekä ennustaminen (Kananen 2014: 56). Tässä työssä on tarkoitus puuttua kiinalaisen satelliittitiimin perehdytykseen, johtamiseen ja kommunikaatioon sekä ennustaa ja näin ennaltaehkäistä mahdollisia siihen liittyviä konflikteja. Teoreettisen viitekehyksen aihealueiden valinta tehtiin tutkijan omien havaintojen ja niitä tukevien haastattelujen perusteella sekä aloituskyselyn tulosten avulla. Tämän toimintatutkimuksen alkaessa tutkija oli työskennellyt kohdeyrityksessä ERP-projektissa noin kaksi vuotta joista esimiehenä reilun vuoden ajan. Haastateltavilla avainhenkilöillä oli vuosien historia yrityksessä ja he kaikki olivat olleet myös esimiesasemassa.

Perehdyttäminen valittiin teoreettiseen viitekehykseen lähinnä tutkijan oman kokemuksen perusteella. Tutkijan aloittaessa työskentelyn yrityksessä, esimiehet tekivät vahvasti myös operatiivista työtä ERP-käyttöönotoissa ja näin ollen heillä oli rajallinen määrä aikaa ja mahdollisuutta tehdä esimiestyötä, kuten uusien ihmisten perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta. Syksyllä 2013 aloitetussa organisaatiomuutoksessa tiimien rakenteet uusittiin ja uusien tiimien vetäjäksi valittiin uudet henkilöt, joiden pääasiallinen työ on esimiestyö. Tämä muutos aiheutti ketjureaktion, jossa esimiestyöhön panostettiin enemmän muun muassa kouluttamalla uusia esimiehiä. Tämän uudistuksen jälkeen myös perehdytykseen panostettiin enemmän. Esimiehenä saatuun omaan kokemukseen perustuen perehdytys on hyvin tärkeä osa johtamista. Tämän toimintatutkimuksen teoriaan haettiin aineistoa erityisesti monikulttuurisen perehdytyksen näkökulmasta. Perehdytys on tuki osa johtamista ja esimiestyötä, mutta sen suuren merkityksen takia se erotettiin erilliseksi luvukseksi.

Kulttuurierojen tuomat haasteet ovat tämän työn teorian ilmeisin osuus. Jokainen, joka on kommunikoinut muusta kulttuurista tulevan ihmisen kanssa, on varmasti huomannut, että emme ole samanlaisia. Jälleen myös tutkijan omat kokemukset tukivat tämän näkökulman mukaan ottamista. Ilman kulttuurieroihin tutustumista ei olisi mahdollista rakentaa työkaluja tähän toimintatutkimukseen.

Johtaminen ja kommunikaatio ovat kolmas tämän opinnäytteen teoreettisista aihealueista. Kuten on aiemmin todettu, perehdytys on osa johtamista. Ilman kommunikaatiota ei myöskään olisi mahdollista tehdä perehdytystä. Koska monimuotoisen ja hajautetun tiimin johtaminen ja kommunikaatio poikkeaa olennaisesti perinteisestä, on sitä käsitelty

omana lukunaan. Työkalupakin rakentamisen kannalta tästä teorian osuudesta saadaan informaatiota käytännön toimintatapoihin, kuten palaverien pitämiseen.

Teoreettinen viitekehys on mielestäni kattava ja alueet linkittyvät toisiinsa muodostaen ehyen kokonaisuuden. Teorian rajaus ei vaatinut minkään olennaisen aihealueen poisjättämistä. Hofsteden ulottuvuuksien laajempi käsittely olisi voinut tuoda työhön syvyyttä, mutta kehittämishankkeen toteutukseen käytännössä sillä ei olisi ollut merkitystä.

## 5 Kehittämistehtävän toteutus

ERP-järjestelmän käyttöönoton Kiinan pilottiprojekti aloitettiin syyskuussa 2014 ja se päättyi ERP-järjestelmän käyttöönottoon kesällä 2015. Pilottiprojektin jälkeen tehtävät, seuraavien Kiinan yksiköiden ERP-käyttöönottoprojektit kestävät tämän hetkisen arvion mukaan 2-5 vuotta.

Koska projektin aikataulu oli tiukka, oli tämän kehittämistehtävän aikataulu laadittava sen mukaan. Alkutilvella 2015 pääpaino kehittämistehtävän osalta oli itse toteutuksessa ja niin ollen asioiden kirjaaminen opinnäytetyön vaatimaan muotoon jäi vähemmälle huomiolle. Toteutuksen dokumentointi tehtiinkin pääosin kevään ja kesän 2015 aikana.

Taulukko 1. Tutkimushankkeen aikajänne.

10-12/2014	Kehittämishankkeen sisällön rajaaminen, lähteiden hankinta, kirjallisuuskatsaus ja nykytilan analysointia
11/2014	Alkukysely lokaalitiimille
12/2014	Teoreettisen viitekehysten rakentaminen alkaa
	Perehdytysuunnitelma rakennetaan ja toteutus alkaa
1/2015	Johtamisen ja kommunikaation ratkaisumallin rakentaminen ja toteuttaminen alkaa
6/2015	Tulosten arviointi alkaa
8/2015	Loppukysely lokaalitiimille
	Tulosten esittely kohdeorganisaatiossa

Aloituskysely lähetettiin lokaalitiimille marraskuussa 2014, ja heille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa. Heidän kanssaan käytiin läpi erillisessä palaverissa, miksi kysely tehdään, ja mihin tarkoitukseen tuloksia käytetään. Kysely lähetettiin web-työkalun kautta ja saattekirje jokaiselle erikseen sähköpostissa. Myös yksi muistutuskirje lähetettiin vastaajille.

Viidestä vastaajasta neljältä saatiin vastaus. Näin ollen vastausprosentti alkukyselyssä oli 80.

Kyselyn kaikki kysymykset olivat strukturoidun ja avoimien kysymysten välimuotoja. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi, sillä osasta avoimista vastauksista näkyi, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein. Kysymys coachingin tarpeesta (kysymys 5) on yksi niistä kysymyksistä, joissa vastaajan avoimista vastauksista näkyi, että hän ei ole ymmärtänyt kysymystä tai hänellä ei ole tietoa, mitä on coaching. Tämän lisäksi kysymys kommunikaation tavoista (kysymys 4) oli aseteltu niin, että sen vastauksista ei juurikaan saatu uutta tietoa, millä kommunikaatitavalla lokaalitiimi parantaisi yhteistyötä globaalitiimin kanssa. Vastausvaihtoehdot olivat ristiriitaiset, vaihtoehto ”osallistua globaalitiimin tiimipalaveriin” voidaan ymmärtää väärin. Osallistuminen voidaan ymmärtää paikapäällä kasvotusten osallistumisena, joka ei ollut tarkoitus. Näin ollen näiden kahden aloituskyselyn kysymyksien validiteetti voidaan kyseenalaistaa.

Hajautuneisuuden arviointia varten tehty kysely globaalitiimin esimiehille tehtiin talvella 2015. Kysely oli strukturoitu ja vastausvaihtoehdot olivat asteikkoihin perustuvat. Kysely oli lainattu Vartianen ym. (2004:23) kirjasta Hallitse hajautettu organisaatio. Kysely lähetettiin sähköpostilla, jossa selitettiin miksi se tehdään. Tämän lisäksi kaikki heistä olivat jo ennestään tietoisia tekeillä olevasta toimintatutkimuksesta. Jokainen neljästä Solution Area Managerista vastasi kyselyyn ja näin ollen kyselyn vastausprosentti oli 100. Koska tämän kyselyn tarkoitus oli enemmänkin kartoittaa nykytilannetta ja antaa tälle toimintatutkimukselle syy, voidaan sen pätevyys nähdä hyvänä. Tarkoitus oli todistaa, että tiimimme ovat hajautuneita, ja se pystyttiin kyselyn tuloksista näkemään.

Loppukysely tehtiin heinäkuussa 2015. Rakensin loppukyselyn rungon samalla, kun tein aloituskyselyn. Kysymykset saivat kuitenkin lopullisen muotonsa vasta juuri ennen kyselyn lähettämistä. Kuten alkukyselyn, myös loppukyselyn kysymykset olivat strukturoidun ja avoimien kysymysten välimuotoja. Kyselyyn saatiin kahden muistutus kerran jälkeen neljä vastausta, jolloin vastausprosentiksi tuli 80% eli sama kuin alkukyselyssä. Alkukyselyssä esille tulleita väärinymmärryksiä ei tullut esille loppukyselyssä. Avoimien kommenttien määrä ja laatu vaihtelivat.

Molempien lokaalitiimille tehtyjen kyselyjen vastauksissa oli nähtävissä tiettyjä haasteita, kuten vastausten kieliasu. Vaikka kaikki tiimiläiset puhuvat hyvää englantia, oli vastauksia välillä vaikea ymmärtää. Yksi syy voisi olla, että kyselyyn on vastattu hätäisesti ja

siksi kieli on huonompaa. Olen alkanut myös epäillä, että joidenkin henkilöiden kirjoitettu englanti on heikompaa kuin puhuttu kieli. Kyselyt oli toteutettu web-pohjaisella työkalulla, jossa vastaaja ei voi tietää kuinka paljon tilaa avoimille vastauksille on varattu. Silmämääräisesti tila johon vastauksen sai antaa, näytti ehkä pieneltä, vaikka todellisuudessa siihen mahtui 300 merkkiä tekstiä. Tämä on saattanut vaikuttaa myös sanallisten vastausten määrään ja laatuun.

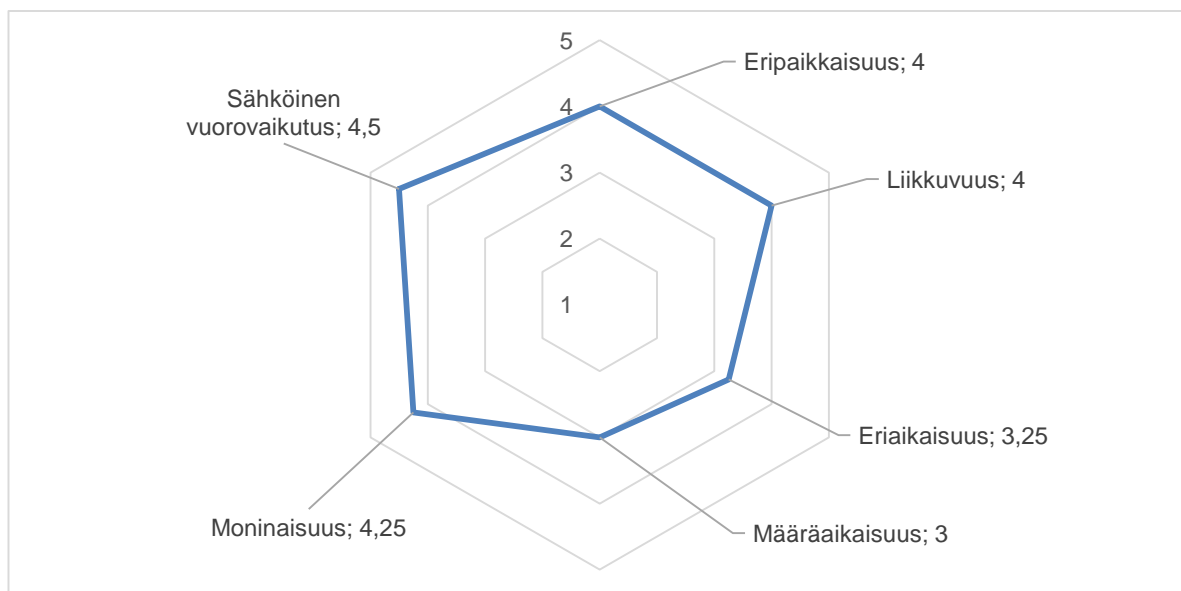
### 5.1 Tiimien monimuotoisuus ja hajautuneisuus projektissa

ERP-tiimin hajautuneisuutta arvioitiin tekemällä kysely Vartiainen ym. (2004: 23) mukaan. Hajautuneisuuden kyselyssä oli kuusi kohtaa, joihin kunkin alueen Solution Area Manager sai vastattavakseen.

Taulukko 2. Hajautuneisuuden määritelmät (Vartiainen 2004, 23).

Eripaikkaisuus	Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa, kuten eri huoneissa, rakennuksissa ja paikkakunnilla
Liikkuvuus	Tiimin jäsenet liikkuvat työssään, käyttävät työaikaa matkustaen tai asiakkaan tiloissa.
Eriaikaisuus	Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan, esimerkiksi peräkkäin, eri aikavyöhykeillä.
Määräaikaisuus	Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaista yhdessä
Moninaisuus	Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia (sukupuoli, uskonto, kieli, kulttuuri, koulu).
Sähköinen vuorovaikutus	Kommunikaatio tapahtuu tietotekniikan kuten puhelin, sähköposti ja Lync-ohjelman välityksellä.

Kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan kutakin aihealuetta asteikolla yhdestä viiteen, arvon yksi ollessa ”ei lainkaan” ja arvon viisi ”erittäin paljon”. Kysely löytyy tämän opin-  
näytetyön liitteistä. Kuvio 4 kuvaa hajautuneisuuden määrää projektissamme taulukossa  
2 esiteltyjen ulottuvuuksien mukaan.



Kuvio 4. Hajautuneisuuden määrä ERP-projektin Solution Area -tiimeissä.

Kyselyn tulokset osoittivat hajautuneisuuden olevan korkeinta moninaisuuden ja sähköi-  
sen vuorovaikutuksen, eripaikkaisuuden ja liikkuvuuden suhteen. Näissä kaikissa kate-  
gorioissa vastauksen keskiarvoksi tuli yli neljä. Eriaikaisuus sai arvon 3,25 ollen näin  
myös kohtuullisen korkealla. Alhaisin arvo kolme saatiin määräaikaisuuteen.

Lokaalitiimin aloituskyselyssä kysyttiin heidän odotuksiaan vuorovaikutuksen tiheydestä,  
tavasta sekä haasteista liittyen aikaan ja paikkaan. Suurin osa heistä odottaa, että yhtei-  
siä palavereja pidetään joka toinen viikko tai jopa viikottain. Kyselyn neljäs kysymys  
”kuinka parantaisit kommunikaatiota Kiinan lokaalitiimin ja globaalien tiimien välillä”, oli ase-  
teltu niin, että vastausvaihtoehtoja sai valita yhden tai enemmän. Vastausvaihtoehdot oli  
valittu nykyisin saatavilla olevien kommunikaatiokanavien, Lync, video-palaverit, palave-  
rit kasvotusten perusteella. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli globaalien tiimien tiimipalaveriin  
osallistuminen ja avoin vastauskenttä. Kaikki vastausvaihtoehdot saivat kannatusta.  
75% vastanneista haluaa pitää Lync-palavereja ja osallistua globaalitiimin tiimipalaveri-  
hin. Puolet vastanneista pitäisi myös video-palavereja ja 25% vastaajista osallistuisi



myös globaalin tiimin tiimipalaveriin. Avoimissa vastauksissa korostettiin viikoittain käytävää keskustelua, mutta ei otettu kantaa kommunikaation muotoon. Kommunikaation ja johtamisen työkalupakissa otettiin tämän vuoksi huomioon, kiinalaisen tiimin toiveet hyvin tiheään viestintään.

Niin globaalitiimi kuin Kiinan lokaalitiimi työskentelee määräaikaissä käyttöönottoprojekteissa ympäri maailmaa. Työntekijät käyvät kyseisessä Konecranesin yksikössä useita kertoja projektin aikana, eri projektit ovat eri vaiheissa. On siis mahdollista, että tiimiläiset työskentelevät eri aikavyöhykkeillä. Monet työntekijöistä tekevät myös töitä kotoa käsin. Esitellyt hajautuneisuuden tuomat haasteet ovat realisoituneet valitettavan hyvin tiimissämme. Näistä merkittävimpiä ovat arvioni mukaan etätyöntekijän yksinäisyys ja eriarvoisuus, tavoitteiden ja roolien epäselvyys sekä sähköisten kommunikaatiovälineiden käytön ongelmat. Aloituskyselyssä lokaalitiimin mielipidettä ajan ja paikan tuomista haasteista kysyttiin kysymyksellä aikavyöhykkeiden vaikutuksesta (kysymys 8). Vastanneista 75% piti aikaeroa vain haastavana asiana ja 25% ei lainkaan haastavana. Tämän tuloksen perusteella aikaeron tuoman haasteen voisi jättää huomioimatta tässä kehittämistehtävässä. Omien havaintojeni perusteella Suomen ja Kiinan välillä oleva kuuden tunnin aikaero kuitenkin haittaa kommunikaatiota merkittävästi, joten se huomioitiin työkalupakkia rakennettaessa. Erittäin mielenkiintoinen onkin nähdä onko Kiinan tiimin mielipide tästä aiheesta muuttunut loppukyselyyn mennessä.

Tiimimme on monimuotoinen, niin globaali- kuin lokaalitiimiläisten joukossa on useita kansalaisuuksia. Monimuotoisuuden strategioista projektissamme ollaan lähimpänä etnosentristä johtamista, mutta juuri tämän kehitystehtävä avulla pyrin antamaan esimiehille avaimia päästä johtamaan tiimejään enemmän kulttuurillisen synergian ja polysentrisyyden käytäntöjen mukaisesti. Vuorovaikutuksen, erityisesti dialogin ja coachingin periaatteet valikoituivat yhdeksi tämän opinnäytetyön näkökannaksi, koska kirjallisuudesta ilmeni, että hajautetun, moninaisen ryhmän johtamisessa yksi tärkeimmistä elementeistä on kommunikaatio. Coachingin tarvetta kysyttiin aloituskyselyssä kysymyksessä viisi, ”Haluaisitko saada coachingia ja tukea oman alueesi Solution Area Managerilta?”. Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen myöntävästi, mutta avoimista kommenteista oli nähtävissä, että ainakin yksi vastaajista oli ymmärtänyt kysymyksen täysin väärin. Tämä osoittaa, että jos coachingia käytetään johtamisessa, on johtajan oltava tietoinen, että alainen ei välttämättä ymmärrä coachingin periaatteita. Toisaalta valmentava kaksisuuntainen dialogi ei välttämättä edellytä, että valmennettava tuntee tekniikat.

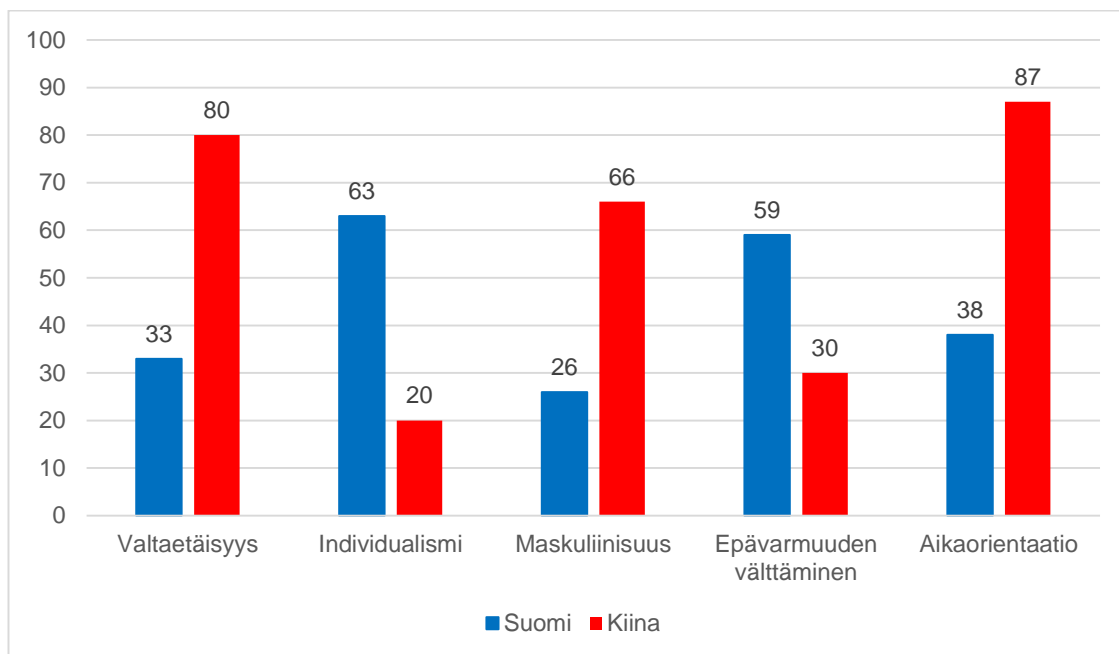
## 5.2 Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet verrattuna Suomeen

Analysoitaessa kulttuurien välisiä eroja, on otettava huomioon, että maan kulttuuri ei ole yhdistelmä keskiarvokansalaisen tyyppipersoonallisuuden ominaisuuksista, vaan kokonaisuus sellaisten kansalaisten todennäköisiä reaktioita, joilla on yhteinen mielen ohjelmointi. Yksi henkilö voi reagoida täysin päinvastaisesti tiettyssä tilanteessa toisen saman maan kulttuurin edustajan kanssa, vaikka tilastollisesti he esiintyvät saman yhteiskunnan sisällä. Yksilö- ja yhteiskuntatason sekoittuminen toisiinsa tunnetaan ilmiönä nimeltä ekologinen harha. (Hofstede 1998: 162-163.)

Kiinan tiimiä palkatessamme edellytimme, että palkattavalla henkilöllä tuli olla kokemusta työskentelystä kansainvälisessä yrityksessä tai projektissa. Toivoimme, että nämä yksilöt yhteiskuntansa keskiarvoon verrattuina ymmärtäisivät paremmin suomalaisen tavan tehdä töitä, tulisivat toimeen jo olemassa olevan globaali tiimin kanssa ja olisivat valmiita sopeutumaan työskentelyyn Suomesta käsin johdetussa tiimissä. Tiimissä on viisi henkilöä, kolme naista ja kaksi miestä. He ovat iältään 28-35-vuotiaita. Osalla heistä on jo omaa perhettä, osa on naimattomia.

Tässä yhteydessä tarkoitus on verrata Kiinan ja Suomen kulttuurien välisiä eroja esitellyjen Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien kautta. Myös guanxin ja mianzin merkitystä projektissa pohditaan. Kiinan lokaalitiimille tehdyssä alkukyselyssä kulttuurien ulottuvuuksia käsiteltiin kahdessa kysymyksessä. Kysymyksessä kuusi vastaajaa pyydettiin arvioimaan kulttuurien eroista johtuvia haasteita Konecranesin ERP-projektissa. Arviointiasteikko oli asetettu yhdestä viiteen, arvon viisi ollessa ”erittäin haastava” ja arvon yksi ”ei ollenkaan haastava”. Vastauksista ilmeni, että kulttuurieroja pidetään melko haastavana asiana, 75% vastauksista sijoittui arvolle kolme ja loput arvolle kaksi. Yhdessä avoimessa kommentissa korostettiin, että vie aikaa, ennen kuin totutaan erilaiseen tapaan ajatella ja puhua. Kulttuurieroista annettiin yksi esimerkki: kaksi ihmistä luulee puhuvansa samasta asiasta, mutta tosiasiaa kumpikin ajattelee ja tarkoittaa eri asiaa. Tämän vuoksi puhuminen ja asioista sopiminen on erittäin tärkeää varsinkin alussa. Toisessa kulttuurieroihin liittyvässä kysymyksessä (kysymys 7) pyydettiin arvioimaan haastetta, joka liittyy kieliin (suomi, englanti ja kiina), joita projektissa on käytössä. Asteikko oli samanlainen kuin edellisessä kysymyksessä ja myös vastaukset sijoittuivat tismalleen samoin. Kielieroja pidettiin melko haastavana asiana ja avoimissa vastauksissa korostui erityisesti huoli ERP-järjestelmän kiinalaisten loppukäyttäjien kielitaidon puutteesta.

Seuraavassa käyn läpi kunkin kulttuurillisen ulottuvuuden, vertaillen Suomen ja Kiinan saamia lukuja Hofsteden tutkimuksessa. Kuviossa 5 on nähtävissä pylväsdiagrammina Suomen ja Kiinan saamat pisteet kustakin kulttuurillisesta ulottuvuudesta.



Kuvio 5. Kiinan ja Suomen kulttuurien ulottuvuuden vertailu (Hofstede 2015d).

### 5.2.1 Valtaetäisyys

Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksista valtaetäisyydessä on suurimmat erot Kiinan ja Suomen välillä. Kiina on siis maa, jossa valtaetäisyys on suuri ja Suomessa melko pieni (33). Käytännön kokemukseni mukaan omassa projektissämme ollaan lähes esimerkkitapaus Hofsteden mallin toisesta ääripäästä eli matalasta valtaetäisyydestä. Projektimme esimiehet ovat nuoria ja nousseet asemaansa tiimin sisältä. Demokratia toimii ja ihmiset ovat tasavertaisia.

Työyhteisön toiminnassa valtaetäisyydellä on suuri merkitys, koska monet sen käyttäytymisesimerkeistä esiintyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkkinä tilanteista, joissa tämä eroavaisuus tulee vastaan, on projektityön vaatima proaktiivisuus. Minä suomalaisena esimiehenä luotan alaisiini ja heidän kykyynsä päättää ja ottaa vastuuta. Johtaminen tiimissämme on osallistuvaa ja kommunikaatio suoraa. Hofsteden mukaan Kiinassa kulttuuri ei kannusta proaktiivisuuteen ja esimies nähdään suurempana auktoriteettina.

Epätasa-arvo ihmisten välillä nähdään hyväksyttävänä. Kokemuksieni pohjalta voin sanoa, että lokaalitiimimme yksilöt eivät edusta stereotyyppistä kiinalaista vahvan valta-etaisyyden mallia. Lokaalitiimiläiset ovat oma-aloitteisia työhön liittyvissä asioissa ja käytös on melko avointa. Kommunikoinnin suhteen oli huomattavissa, että kahdenkeskeisissä palaverieissa lokaalitiimiläisellä oli paljon sanottavaa. Toisaalta nuo asiat eivät tulleet esille niin sanotuissa kahvipöytäkeskusteluissa vaan vaativat erikseen varatun palaverin. Proaktiivisuus näkyi kiinalaisten kanssa erityisesti niissä aihealueissa, joissa lokaalitiimiläinen pystyi korostamaan omaa osaamistaan. Tämä johti joskus siihen, että proaktiivisuus ja oman osaamisen korostaminen sekoittuivat. Suomalaisesta näkökulmasta tämä oli hämmäntävää, sillä suomalainen ei yleensä kerskaile omalla osaamisellaan, päinvastoin.

### 5.2.2 Individualismi

Vertailtaessa maita individualismin tai kollektiivisuuden mukaan, erot ovat jälleen suuret. Kiinan voidaan sanoa olevan vahvasti kollektivistinen yhteiskunta (20) ja Suomen individualistinen (63). Kiinan tiimiä palkatessa yhteiskunnan kollektiivisuus ei juurikaan näkynyt, vaan sen merkitys ilmeni vasta, kun projektia oli tehty kuukausia. Talven 2015 kuluessa henkilöt ryhmääntyivät selkeästi. Tämä johtui ehkä enemmän heidän yhteisestä kulttuuritaustastaan, mutta myös siitä, että paikallinen esimies pyrki teoillaan tukemaan ryhmäytymistä.

Tähän Hofsteden ulottuvuuteen voidaan yhdistää myös Kiinan kulttuurille tyypillinen ominaisuus eli suhdeverkostot. Rekrytoinnissa potentiaalisten kandidaattien valinnan ja ensimmäiset henkilöstöhallinnon tekemät haastattelut hoiti yrityksemme kiinalainen henkilöstöosasto. Rekrytoinnissa suhdeverkostoilla varmasti on merkitystä, sillä hakijoita on paljon maassa, jossa asukkaita on yli miljardi. Pohtiessani Guanxin merkitystä koko projektille, voin todeta, että projektin alussa en käsittänyt suhdeverkostojen merkitystä käytännössä. Tämän kehittämistehtävän loppuvaiheissa keväällä ja kesällä 2015 eteemme tuli useita haasteita ihmisten välisissä suhteissa. Viisihenkinen tiimi oli jakautunut selkeästi kahteen. Yksi tiimiläisistä oli eriytynyt muusta ryhmästä. Käytyjen keskustelujen jälkeen ei ollut selkeää, oliko hän jättäytynyt tarkoituksella ulkopuolelle vai oliko hänet jätetty muun ryhmän toimesta ulkopuoliseksi. Käytännössä tilanne todennäköisesti oli osittain kumpakin ja monien sattumusten summa. Absoluuttista totuutta siitä, miksi näin kävi, ei tiedä kukaan, mutta tässä omia arvioitani asiasta. Henkilöllä oli entuudestaan enemmän kokemuksia länsimaista ja varsinkin kiinnostus kaikkea länsimaalaista kohtaan. Projektin alkuvaiheessa tiimi oli Suomessa kaksi viikkoa ja tuona aikana hän halusi

tehdä erilaisia asioita vapaa-aikana kuin muu ryhmä. Muut saattoivat olla ärsyyntyneitä tai kateellisia hänen tiedoistaan ja kokemuksistaan. Eriytyminen porukasta tapahtui siis jo alussa. Talvella 2015 projektin johtoryhmä suunnitteli Kiinan yksiköiden käyttöönottojen aikatauluja. Tällöin huomattiin, ettei seuraavassa Kiinan ERP-käyttöönotossa olisi ollenkaan sitä moduulia, jonka käyttöönotosta ja koulutuksesta kyseinen henkilö vastasi. Silloin tehtiin päätös nostaa hänet seuraavan Kiinan käyttöönottoprojektin projektipäälliköksi. Tämä päätös tehtiin hätäisesti ja enempää pohtimatta, miten se vaikuttaisi ryhmän tekemiseen. Jälkeenpäin ajatellen tämä päätös oli esimerkki etnosentrisestä päätöksenteosta. Lopputuloksena oli, että kateuden määrä kasvoi ja välit huononivat. Elokuussa 2015 yksi lokaalitiimiläisistä irtisanoutui. Sain kommentteja oman alueeni lokaalitiimiläiseltä, että yksi syy henkilön irtisanoutumiseen oli juuri tuo projektipäällikkö-tehtävän aiheuttama mielipaha. Tämän kehittämistehtävän aikajänne ei riittänyt näkemään miten seuraava projekti meni ja miten ihmisten väliset suhteet kehittyivät tuosta eteenpäin.

### 5.2.3 Maskuliinisuus

Tutkittaessa yhteiskunnan feminiinisyyttä ja maskuliinisuutta Suomen pisteet ovat 26 ja Kiinan 66. Tämä tarkoittaa, sitä että Suomi on feminiininen yhteiskunta ja Kiina maskuliininen. Lokaalitiimin tämän hetkinen linjaesimies on suomalainen, useita vuosia Kiinassa asunut ja työskennellyt nainen. Voidaan siis sanoa, että tämän maskuliinisen yhteiskunnan jäsenistä koostuvaa tiimiä johdetaan feminiinisen yhteiskunnan periaattein. Erilaiset ajattelutavat ovat näkyneet käytännön päätöksenteossa. Tilanteessa, jossa minä ajattelen, että päätös tehdään keskustelemalla yhdessä, on kiinalaisen tiimin jäsenen ajatus päätöksen teosta ollut, että joku muu tekee päätöksen ja hän noudattaa sitä.

Mielestäni kiinalaisilla oli suuri tarve kilpailla tiedoillaan ja osaamisellaan toisiaan ja globaaliitiimiläisiä vastaan. Tämä näkyi erityisesti nuorempien tiimiläisten joukossa, joilla oli selkeästi taipumus korostaa omaa osaamistaan. Tilanteet kärjistyivät joskus sellaisiin, jossa lokaalitiimiläinen ei ole voinut myöntää olevansa väärässä tai ettei osaa jotakin tehdä. Tämä on tyypillinen tilanne maskuliinisessa yhteiskunnassa, jossa kilpailuhenkiys ja itsevarmuus ovat hyveitä ja kasvojen menettämistä vältetään.

#### 5.2.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämässä Suomen luku on 59 ja Kiinan 30. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalaiset haluavat välttää epävarmuutta ja kiinalaiset sietävät sitä paremmin. Melko alhainen luku epävarmuuden välttämässä näkyy lokaalitiimin jäsenissä innovatiivisuutena. Heillä on ehdotuksia ja ideoita runsaasti ja tekemisen tahti on kovaa. Suomalaisissa tämä herättää toisinaan ärtymystä ja tunteen siitä, että lokaalitiimi sekoittaa ja säättää liian montaa asiaa yhtäaikaaisesti. Kiinalaiset eivät suhtaudu sääntöihin ja ohjeistettuihin tapoihin niin tiukasti kuin suomalainen tiimi, joka ei pysty ilman niitä toimimaan. Projektityössä on omat lainalaisuudet, säännöt ja vaiheet. Lokaalitiimillä oli aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta työstä, joten heille säännöt ja ohjeistukset eivät tulleet yllätyksenä. Perekdytystä tehdessä oli havaittavissa, että verrattuna suomalaisiin kiinalaiset eivät olleet projektityön raameista niin kiinnostuneita. Kuten aiemmin totesin (ks. Luku 4.1.4) on Suomessa ollut vireillä keskustelu sääntöyhteiskunnasta ja liiallisesta byrokraattisuudesta. Myös projektissamme on toisinaan noussut pintaan keskustelua siitä, onko sääntöjä liikaa. Lokaalitiimille tehdyissä kyselyissä ei tätä näkökulmaa otettu huomioon, mutta olisi mielenkiintoista selvittää, miten byrokraattiseksi he tämän projektin työskentelyn kokevat.

Jossain vaiheessa talvella 2015 tuli ilmi, että lokaalitiimin nykyinen vetäjä, suomalainen nainen, lähtisi takaisin Suomeen ulkomaankomennukseltaan ja tiimille pitäisi hakea uusi esimies. Esimiehen nimeäminen kesti melko kauan ja tämä aiheutti turhautumista tiimissä. Vaikka kiinalaisten yleisesti ottaen pitäisi sietää epävarmuutta paremmin, oli tämä tilanne heille selkeästi ahdistava. Onkin todennäköistä, että jokin muu ulottuvuus kuin epävarmuuden välttäminen oli tämän tilanteen taustalla vaikuttajana.

#### 5.2.5 Aikaorientaatio

Pitkä ja lyhyen tähtäimen orientoituneisuudessa Suomi sai luvun 38 ja Kiina 87. Kiina, kuten monet muutkin Aasian maat ovat pitkän tähtäimen orientoituneita. Suomi on puolestaan lyhyen tähtäimen orientoitunut. Käytännössä tämä pitää ottaa huomioon varsinkin totuuskäsityksen yhteydessä. Kiinalaisille totuus on tilanteeseen, asiayhteyteen ja aikaan sitoutunut. Suomessa tämä tulkinta on hyvin vieras. Kiinalaiselle kulttuurille ominainen kyky sopeutua tilanteisiin on jatkuvasti muuttuvassa projektissamme todellinen etu. Toisaalta he tasapainottavat suomalaiselle kulttuurille ominaista halua saada pikaisia tuloksia. Edellä mainittu tilanne tiimin vetäjän vaihdoksesta ahdisti kiinalaisia myös

siksi, että he ovat pitkän tähtäimen orientoituneita. Esimieskuvion epäselvyys herätti kysymyksiä oman uran jatkosta, olisiko tässä mahdollisuus nousta esimieheksi? Toisaalta myös epävarmuus siitä, kuka tuleva esimies on ja millainen johtaja hän on, varmasti ahdistivat lokaalitiimiä.

#### 5.2.6 Kasvojen kunnioitus - Mianzi

Mianzin eli kasvojen kunnioituksen uskon olevan kriittisin asia suomalaisten ja kiinalaisten kommunikaation välillä. Kuten kuviosta 5 voimme nähdä, ovat suomalaiset ja kiinalaiset lähes ääripäitä kaikissa Hofsteden kulttuurillisissa ulottuvuuksissa. Mielestäni Mianzi sitoo kaikki nämä ulottuvuudet yhteen ja avaa näkyviin, mitä voi tapahtua, jos toiminta työyhteisössä ei ole kulttuuriälykästä. Suomalaisten suosimat suoruus, avoimuus ja rehellisyys voivat hyvin olla kommunikaation kulmakiviä, mutta toisaalta ne voivat johtaa käytökseen, joka kiinalaisen mielessä aiheuttaa kasvojen menetyksen.

#### 5.3 Perehdytys suunnitelman toteutus

Konecranes ERP-projektissa on tehty ennen useita perehdytyksiä ja niille on olemassa jonkinlaisia malleja. Aiemmat perehdytykset projektiin ovat olleet, joko uuden työntekijän tai konsultin perehdyttämisiä. Ohessa listaan henkilöstöryhmien ominaisuuksia. Ne osoittavat ryhmien erilaisuuden, mikä johtaa siihen, että lokaalitiimille tuli tehdä oma räätälöity perehdytys suunnitelma:

Taulukko 3. Projektiin palkattujen henkilöstöryhmien ominaisuudet.

	<b>Konecranesille globaaliin tiimiin palkatut</b>	<b>Projektiin konsulttina palkatut</b>	<b>Lokaalitiimiin Konecranesille palkatut</b>
<b>Palkkaus</b>	Konecranes IT	Konsulttiyrityksen palkkalistoilla	Konecranes Kiina
<b>Kansalaisuus</b>	Pääosin suomalaisia, joitakin poikkeuksia	Saksa, Suomi, Intia yms.	Kiina
<b>Aiempi kokemus suomalaisessa yrityksessä</b>	Kaikki työskennelleet suomalaisissa yrityksissä ennen Konecranesia. Osa tulee jopa sisäisenä siirtona muista KC-yksiköistä	Suurimmalla osalla ei kokemusta suomalaisista yrityksistä, mutta kansainvälisistä kyllä.	Ei kokemusta, mutta jotain kokemusta työskentelystä kansainvälisessä projektissa.
<b>Raportointiketju</b>	Raportoivat SAMille	Raportoivat SAMille	Paikallinen linjaesimies, epäsuora raportointi oman alueen SAMille
<b>Määräaikaisuus</b>	Tekevät töitä toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella	Sopimukset vaihtelevat parista kuukaudesta muutama vuoteen	Tekevät töitä toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella
<b>Fyysinen työnteopaikka</b>	Hyvinkää	Hyvinkää 3-5 päivää/vko	Kiina
<b>Työn liikkumala</b>	Globaalin projektin raameissa	Globaalin projektin raameissa	Kiinan projektit

Tähän kehittämistehtävään liittyvä perehdytys tehtiin ymmärtävän oppimisen kautta. Lokaalitiimiläisillä oli perustietämys ERP-järjestelmästä ja projekteista, joissa on tehty sen käyttöönottoa. Kyseinen järjestelmä on niin laaja, että sen läpikotainen osaaminen, edes yhden moduulin tasolla on vaikeaa. Toisaalta kaikissa yrityksissä ei käytetä kaikkia järjestelmän toimintoja ollenkaan tai niitä käytetään eri tavalla. Tämän johdosta perehdytys Konecranesin tapaan käyttää tuota järjestelmää, oli hyvä esimerkki ymmärtävästä oppimisesta.

Perehdytys suunnitelmalla tehtäessä oli kustakin palkatusta työntekijästä saatavilla psykologinen analyysi, joka oli tehty rekrytointin yhteydessä. Kukin Solution Area Manager oli myös puhelin- tai videohaastatellut työntekijät. Pelkästään näiden näkemyksien pohjalta ei kuitenkaan voi rakentaa perehdytys suunnitelmalla eikä arvioida minkälainen oppimistyyli kullakin on. Perehdytys suunnitelmalla tehtäessä otettiin huomioon ihmisten erilaisuus niin oppimistavoissa kuin muillakin alueilla.



Tässä räätälöidyn perehdytyksen toimintakonseptissa Solution Area Manager toimi koodinjohtajana, mutta suuren osan tiedonsiirroista teki joku muu projektin jäsen. Tämä tarkoittaa, että jokaisessa tilanteessa perehdyttäjän positiio ja ohjaustyyli on perehdytettävää kohtaan erilainen. On otettava huomioon, että asiat jotka ovat itsestään selviä perehdyttäjälle, voivat olla täysin uusia perehdyttäjälle.

Lokaalitiimiläisille tehdyssä alkukyselyssä pyrittiin selvittämään kahden kysymyksen avulla heidän odotuksiaan perehdytystä kohtaan. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka monta tuntia tarvitaan perehdytystä varten. Kolme neljästä vastasi, että perehdytystä tarvitaan 32-38 tuntia eli noin normaalin työviikon verran. Yksi vastaajista arvioi 16-32 tuntia olevan riittävä määrä. Toinen perehdytykseen liittyvä kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin mitkä ovat tärkeimmät aihealueet tiedonsiirtoa tehdessä. Vastaukset oli jaettavissa kolmeen kategoriaan. He halusivat tietämystä Konecranes ERP-järjestelmästä tarkemmalla tasolla, kuten liittymistä ERP-järjestelmän ja muiden järjestelmien välillä. Lisäksi heillä oli halu tietää, mitä projektissa tapahtuu seuraavaksi. Kolmantena ja ehkä yllättävimpänä kohtana vastauksista ilmeni, että he haluavat tietoa, miten ne yksiköt joilla käyttöönotto on tehty, käyttävät ERP-järjestelmää. Näiden tulosten perusteella rakennettiin perehdytysrunko yhdessä Solution Area Managereiden ja lokaalitiimin Kiinassa asuvan suomalaisen esimiehen toimesta. Perehdytysrunkoa tehdessä otettiin huomioon rajoitteet, kuten se, että perehdytykselle on varattavissa rajattu määrä resursseja ja aikaa.

Kasvotusten tehtävää perehdytystä varten varattiin kaksi viikkoa. Tuona aikana lokaalitiimi tutustui globaalitiimiin, sai perehdytystä omaan ERP-alueeseen ja he kävivät tutustumassa yhdessä Konecranesin yksikössä, jossa oli juuri tehty ERP-järjestelmän käyttöönotto. Lisäksi käytiin läpi projektimetodologiaa ja projektin vaiheita, jotta heillä olisi parempi ymmärrys siitä, mitä tulevat kuukaudet pitävät sisällään. Perehdytys suunniteltiin siis räätälöitynä, koska olemassa olevia runkoja ei voinut sellaisenaan käyttää. Aihealueet jaoteltiin kahdelle perehdytysviikolle tärkeysjärjestyksessä. Tämä työ tehtiin yhdessä Solution Area Manager-tiimin sekä Kiinan tiimin vetäjän kanssa. Oli jo ennalta tiedossa, että kaksi viikkoa ei tule riittämään perehdytykselle, koska asioiden omaksuminen vie oman aikansa. Perehdytys siis jatkui mainitun kahden viikon jälkeen kertaamalla jo koulutettuja asioita sekä käymällä läpi ne asiat, joita ei kahden viikon aikana ehditty käsitellä. Perehdytystä ja koulutusta jatkettiin Lync-puhelinpalavereissa sekä Solution Area Managereiden ja muun tiimin tekemien vierailujen aikana Kiinaan.

Seuraavien tapaamisien aikana ei enää järjestetty yhteisiä perehdytysseesioita, joilla olisi selkeä agenda, vaan asioita käytiin läpi kun kysymyksiä nousi esille.

#### 5.4 Johtaminen ja kommunikaation työkalut

Tässä luvussa on kerätty yhteen teoreettisen viitekehyksen ja kyselyiden perusteella muodostetut toimintaohjeet esimiehelle monikulttuuriseen johtamiseen. Johtamisen päätyökaluna on säännöllinen kommunikaatio, tarkemmin sanottuna dialogi eli vuoropuhelu. Dialogi ei saa rajoittua vain esimiehen ja alaisen välille, vaan esimiehen on luotava edellytykset kaikkien tiimin jäsenten välille vaikka he olisivat hajautettuna ympäri maailmaa.

Kulttuuri on jotain, minkä perusta opitaan yleensä jo lapsuudessa. Sen olemassaoloa ei erikseen tarvitse miettiä, kun kommunikoi samaan kulttuuriin kuuluvien kanssa. Kulttuuri on ikään kuin salainen ohjesääntö elämäämme. Toimimme, käytäydymme ja puhumme kulttuurillemme tyypillisellä tavalla, sekä pystymme tulkitsemaan puutteellisiakin viestejä, koska kulttuurimme täyttää puuttuvat aukot. Kulttuurien välisessä viestinnässä ongelmat kommunikaatiossa ovat siis hyvin todennäköisiä. Ihmiset reagoivat vahvasti, jos he kohtaavat asian, joka rikkoo heidän kulttuurilleen ominaisia arvoja tai jokin olennainen asia jätetään huomiotta. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää esimielelle osata ottaa huomioon kulttuurien erot. (Cushner - Brislin 1996: 7-8.)

Kommunikaation kiinalaisen etätiimin kanssa pitää olla säännöllistä ja ainakin aluksi aloitteen yhteydenpitoon pitää lähteä esimieheltä. Koska tiimin jäsenet eivät tapaa toisiinsa usein, on kommunikaation oltava tiheää ja monipuolista. Keskusteluissa on varattava aikaa myös ei työhön liittyviin, arkisiin asioihin. Kommunikaation rakenteeseen lo-kaalitiimiläisen kanssa rakensin seuraavan mallin, jossa eri kommunikaatiotavat ovat listattuna tärkeysjärjestyksessä:

Taulukko 4. Kommunikaation malli.

Aihe	Kommunikaation tapa	Tiheys	Kohderyhmä
1. "Solution area" kuukausipalaveri	Lync-puhelu, Hyvinkäällä olijat yhteisessä neuvotteluhuoneessa	1 krt/kk	Globaali tiimi, SAM, lokaali tiimiläinen
2. "Status"-palaveri	Lync videopuhelu	2 krt/kk	SAM, lokaali tiimiläinen
3. Projektin viikkopalaverit	Lync-puhelu	1 krt/vk	Projektitiimi, SAM
4. Lync-pikaviestit	Epämuodollinen viestintä ns. kuulumisten vaihtaminen,.	1 krt/kk	SAM lokaali tiimiläiselle
5. Tiimi-infot sähköpostilla	Lokaali tiimiläinen lisätään tiimin sähköpostijakelulistaan, jolla tiedotetaan ajankohtaisista asioista.	Tarpeen vaatiessa	SAM tiimille
6. Seuranta, havainnointi	Mahdollisuuksien mukaan SAMin tulisi osallistua projektin testaus- tai koulutus-sessioihin	Mahdollisuuksien mukaan	SAM

Kukin Solution Area tiimi käy läpi kuukausipalaverissaan ajankohtaisia asioita ja kunkin tiimiläisen kuukausiraportin. Kaikki henkilöt, jotka ovat kyseisenä ajankohtana paikalla toimistolla, osallistuvat siihen henkilökohtaisesti, muut osallistuvat etänä Lync-puhelun kautta. Lokaali tiimiläisen osallistuminen globaali tiimin kuukausipalaveriin on tärkeää, jotta hän saa tietää yleisistä asioista ja siitä, mitä muut tekevät. Tämän lisäksi palaverin avulla voidaan lisätä hajallaan olevan tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kukin SAM pitää oman alueensa lokaali tiimiläisen kanssa status-palaverin kahden kesken. Tämän palaverin tarkoitus on syventyä siihen, miten lokaali tiimiläisen projektiaktiviteetit etenevät ja ratkoa mahdollisia avoimia asioita. SAMin pitää roolissaan keskittyä niin kyselemään kuin kuuntelemaan. Näiden palaverien tarkoituksena on päästä kiinni mahdollisesti kehittymässä oleviin konflikteihin ja klikkeihin ihmisten välillä sekä varmistaa resursoinnin riittävyys.

Kussakin meneillään olevassa ERP-käyttöönottoprojektissa on samanlainen projektirakenne. Siihen kuuluu muun muassa projektivetäjän pitämä viikkopalaveri. Lokaalitiimiläinen luonnollisesti osallistuu oman projektinsa viikkopalaveriin, mutta myös kunkin alueen SAMin olisi hyvä osallistua projektin palavereihin silloin tällöin, jotta hän pääsisi kuulemaan ja tekemään havaintoja projektin etenemisestä. SAMin on myös arvioitava, onko lokaalitiimiläisen osaaminen, jaksaminen ja kyvykkyys hyvällä tasolla.

Lync-pikaviestien avulla voidaan käydä lyhyitä ja helppoja keskusteluja, näin ollen ne soveltuvat hyvin myös epämuodolliseen viestintään, kuten kuulumisten kyselyyn. Niiden avulla SAM voi osoittaa kiinnostusta lokaalitiimiläistä kohtaan vaivattomasti ja nopeasti. Kynnys ottaa pienempiäkin asioita puheeksi on pienempi, kun saatavilla on kommunikointimuoto joka on helppo molemmille. Lync-viestipalvelusta näkee toisen ihmisen tilan, onko hän palaverissa, puhelussa tai kiireinen. Käyttäjä voi näin ollen valita ajankohdan jolloin toinen osapuoli todennäköisesti on vapaa ja pystyy keskustelemaan pikaviestein.

Koska tiimiläiset ovat hajaantuneet ympäri maailmaa, on osa kommunikaatiosta tehtävä sähköpostitse. Ihmiset saavat hyvin paljon sähköpostia ja tuohon paljouden tulvaan voi helposti hukkoa tärkeäkin viesti. Tämän vuoksi sähköposti kommunikaatiomuotona ei ole paras, mutta välttämätön tapauksissa, jossa asia täytyy saada nopeasti toimitettua joukolle ihmisiä. Tiimin viestinnässä sähköpostia käytettäessä voidaan sopia esimerkiksi tietynlaisesta nimeämiskäytännöstä, jolloin vastaanottaja näkee pelkän otsikon ja lähettäjän perusteella, että viestissä on kysymys jostain oleellisesta. Tällainen otsikko voi olla esimerkiksi ”team info:” eli suomeksi ”tiimi-info:”. Team info -otsakkeen jälkeen voi laittaa lyhyen kuvauksen itse aiheesta. Aihe tulisi lähettää koko tiimille vain, jos se koskee kaikkia. Näin vastaanottajat eivät opi ajan myötä ajatustapaa: ”Ei koske varmaan minua, luen viestin joskus myöhemmin”.

Viimeisenä kommunikaation muotona ehdotan seuranta- ja havainnointia kasvotusten. Aiheen tärkeyden huomasi vasta tämän kehittämistehtävän loppupuolella. Vaikka esimies koittaa osallistua, kuunnella, kysellä ja päästä perille siihen mitä tiimissä tapahtuu, on se vaikeaa, jos ei itse sitä pääse omin aistein havainnoimaan. Tämän projektin puitteissa minulle tarjoutui mahdollisuus seurata Kiinan pilottiprojektin toteutusta matkustamalla Kiinaan kolmesti. Olin mukana projektin aloitussessiossa, koulutusvaiheessa ja lopuksi vielä ERP-käyttöönoton aikaan. ERP-projektin olennaisimmista vaiheista vain testauksista en saanut omakohtaista kokemusta. Ihmisten väliset suhteet, ongelmanratkaisu ja roolijaot aiheuttavat odottamattomia haasteita, joita on puhelujen välityksellä

vaikea ymmärtää, saati ratkoa. Siksi onkin olennaista, että esimies pääsisi osallistumaan projektin tekemiseen ja tätä myötä myös puuttumaan mahdollisiin konflikteihin ennen kuin ne pahenevat.

Kun esimies on löytänyt kommunikaatiolle riittävän rutiinin ja yhteydenpito on syventynyt dialogisemmaksi, voidaan mukaan ottaa myös piirteitä coachingista. Tämän kehittämis-tehtävän tarkoitus ei ole opettaa esimiehille miten tehdä coachingia vaan tehdä heidät tietoisiksi sen mahdollisuuksista ja eduista. Coachingin periaatteita voi harjoitella vähitellen, eikä sen tarvitse olla tiukasti strukturoitua ja etukäteen suunniteltua, vaan se voi tulla osaksi joka päiväistä johtamista. Tämän kehittämistehtävän puitteissa coaching jää sivuosaan siitä syystä, että aika loppuu kesken. Johtamisen ja kommunikaation perusteiden luominen ja rutiinien muodostaminen vaativat enemmän aikaa ja vaivaa kuin tätä työtä aloittaessa aavistin. Myös matkan varrella kohdatut haasteet tiimin viestinnässä hidastivat etenemistä.

Konecranes on yhtiö, joka tehnyt kansainvälistä liiketoimintaa vuosikymmenten ajan, joten yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurilla on pitkä historia. Yritys toimii konepaja- ja metalliteollisuudessa, jotka mielletään melko vanhakantaiseksi teollisuuden aloiksi. Käytännössä tämä näkyy työssämme eräänlaisena hitautena ja siinä, että perinteitä kunnioitetaan. Kokemukseni mukaan Konecranesin johtamisen mallit voidaan mieltää etnosentrisiksi.

Etnosentrisyyteen liittyvät vahvasti ennakkoluulot. Ennakkoluulot tässä yhteydessä tarkoittavat sitä, että henkilö ei tiedä kyseessä olevasta asiasta entuudestaan tarpeeksi, mutta tekee tulkinnan, ehkä jopa tiedostamatta, perustuen omassa kulttuurissa opittuihin asioihin. Ennakkoluulot ovat luontaisia ihmiselle, koska ne auttavat ihmistä sopeutumaan ympäristöön, suojelevat ihmisen minää sekä tukevat tiedon oppimista ja kategorisointia. (Cushner - Brislin, 1996: 273-276.)

Konecranesilla toimintaa johdetaan suomalaisesta kulttuurista käsin ja johtamiskulttuuri on melko maskuliininen. Tämän kehittämistehtävän edetessä ilmeni, että organisaatiomme johtamisen malleja kehittämällä etnosentrisestä tyylistä kohti polysentristä johtamista, voisi organisaation toimintaa tehostaa ja sujuvoittaa. Tämä projekti on vain pieni osa Konecranesin toimintaa, mutta muutos lähtee pienin askelin ja niin ollen voidaan katsoa, että tämä työ vie organisaatiota kohti kulttuurien synergiaa ja polysentristä johtamista. Kulttuurien synergia ja polysentrinen johtaminen ovat hyvin lähellä toisiaan.

Niissä molemmissa johtaja sekä tiimi sopeutuvat ja oppivat toisiltaan. Johtamiskulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä ja sitä on vaikea mitata. Pitkällä tähtäimellä uskon kulttuurien synergian olevan yksi edellytys, jolla Konecranes voi säilyttää menestyksen globaaleilla markkinoilla.

Jotta tämän projektin esimiehet voivat edistää alaistensa ymmärrystä toisia kulttuureja kohtaan ja näin ollen viedä ajatusmaailmaa pois etnosentrisyydestä, tulisi heidän kiinnittää huomiota siihen, miten he itse suhtautuvat ennakkoluuloihin ja auttaa alaisiaan ongelmatilanteissa asettumaan tilanteen ulkopuolelle. Koetan kuvata tällaista tilannetta esimerkin kautta. Esimies saa alaiseltaan tietää, että tämä on tyytymätön, koska hänelle on sysätty tehtäviä, joiden vastuu on epäselvä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on hyvä yrittää kyselemällä selvittää konteksti ja asian osapuolet sen sijaan, että lähtee mukaan lietsomaan tyytymättömyyttä. Kun esimies on päässyt selville asiasta, voi hän auttaa alaistaan näkemään tilanteen toisessa valossa ja auttaa häntä löytämään ratkaisun, parhaimmassa tapauksessa itse. Tämän kehityshankkeen myötä huomasin sen tyyppisten tilanteiden olevan hyvin yleisiä. Lähestymistapana tämä muistuttaa myös coachingin periaatteita, jossa esimiehen tehtävä on rohkaista ja motivoida tutkimaan omia oletuksia. Helsilän ja Salojärven (2009: 341-342) mukaan etnosentrinen johtamistyyli on paikallaan tilanteissa, joissa on kiire päästä työhön kiinni ja suhteiden rakentamiselle ei ole aikaa. Onkin huomion arvoista, että projektissamme on aina kiire ja töihin tarttumista ei ole aikaa odotella. Kiire on ikään kuin oletusarvo. Tämän vuoksi esimiehelle saattaa olla joskus haasteellista keskittyä muokkaamaan käytöstään ja johtamistaan kulttuurien mukaan. Tässä ERP-projektissa oma esimieheni ja siten siis myös muiden Solution Area Managereiden esimies on myös tämän työn ohjaaja toimeksiantajan puolelta. Myös hän siis perehtyy aiheeseen tämän kehitystehtävän myötä ja voi muokata käytöstään niin, että pystyy alaisiaan tukemaan emotionaalisesti kohti polysentristä johtamisen strategiaa.

## 6 Kehittämistehtävän tulokset

Tuloksissa keskityn opinnäytetyön keskeisten aihealueiden eli suunnitellun mallin mukaan tehtyyn perehdytyksen onnistumiseen sekä johtamisen ja kommunikaation työkalupakin käytännön toteutuksen tuloksiin. Luvussa 6.2 tehdyn kokemusteni analysoinnin myötä henkilökohtainen oppimispolkuni on parhaiten nähtävissä. Mallin käyttöönottoa kuitenkin mitattiin tekemällä loppukysely kiinalaiselle lokaalitiimille, joka käydään läpi lu-

vussa 6.3. Käyttöönoton onnistumisen arviointi oman tiimini osalta tehdään siis kokemuksiini perustuen ja kyselyllä saadut tulokset ovat valideja kaikille Solution Area -tiimeille.

## 6.1 Perehdytyksen tulokset

Perehdytysuunnitelman onnistumista mitattiin loppukyselyssä kahden kysymyksen avulla. Ensimmäisessä kysyttiin: ”Saitko tarpeeksi perehdytystä ja tiedonsiirtoa Konecranes urasi alussa?”. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei, sekä avoin kommenttisarake. Kaikki neljä vastaajaa olivat sitä mieltä, että perehdytyksen ja tiedon siirron määrä oli riittävä. Avoimia kommentteja saatiin kolme. Kommenteissa oli listattu aiheita, joista vastaaja oli saanut perehdytystä. Yhdessä kommentissa mainittiin, että ihmiset omalta alueelta opastavat vastaajaa koko ajan. Kommentti: ”Kaikki tarvittavat resurssit esiteltiin.” voidaan ymmärtää ainakin kahdella tavalla. Resurssit voivat viitata ihmisiin tai asioihin. Toinen kysymys oli avoin ja siinä kysyttiin: ”Mitkä olivat perehdytyksen ja tiedonsiirron tärkeimmät aihealueet?”. Siihen saadut vastaukset olivat yhdistelmä ERP-aihealueita ja yleisiä asioita. Tietämys liiketoiminnasta ja ratkaisuksista, projektimetodologia ja tavat tehdä koettiin tärkeäksi.

Kyselyn perusteella voidaan todeta perehdytyksen onnistuneen. Kaikki vastaajista kokivat saaneensa tarpeeksi perehdytystä ja avoimista kommenteista oli nähtävissä, että kysymyksen asettelu oli ymmärretty oikein. Yksi vastaajista oli myös ymmärtänyt oppimisprosessin jatkumon. On hyvä, että hän kokee saavansa tukea edelleen ja uskaltaa sen myös sanoa ääneen. Omasta mielestäni perehdytys oli suunniteltu hyvin ja toteutuskin onnistui niiltä osin, jotka itse pääsin näkemään. Tärkeää oli huomata, että avoimissa kommenteissa mainittiin liiketoimintatietämys. En voi olla varma tarkoitettiinko sillä perehdytysviikkojen aikana tehtyjä tehdasvierailuja ja liiketoimintaesittelyjä, mutta näin epäilen. Olen kokenut itsekkin esittelyt ja tehdaskierrokset todella mielenkiintoisiksi ja hyödyllisiksi. Vaikka teemme tietojärjestelmäprojektia, on mielenkiintoista nähdä, mitä yrityksemme oikeasti tekee. On myös helpompi ymmärtää käyttöönotettavaa tuotannon-ohjausjärjestelmää kohtaan esitettyjä kehitystarpeita, kun ymmärtää paremmin, missä yhteydessä ja miten kyseinen liiketoimintayksikkö toimii päivittäisessä työssä.

Perehdytysuunnitelmaa tehtäessä ennakoitiin, että kahden viikon perehdytysjakso ei riitä ja sen jälkeen perehdytystä tulisi jatkaa Lync-puhelinpalavereissa. Käytäntö osoitautui vielä ennakoitua kiireisemmäksi, koska lokaalitiimille lankesi paljon sellaisia tehtäviä, jotka ovat kuuluneet paikallisen yksikön avainkäyttäjien tehtäviin. Heitä ikään kuin

käytettiin hyväksi, koska he olivat paikalla Kiinassa lähes joka viikko. Kiireen ja aikaeron takia oli vaikea löytää yhteisiä hetkiä tiedonsiirrolle, jota olisi voinut Lync-puhelun kautta tehdä. Toisaalta havaittavissa oli myös, että joitakin asioita jouduttiin käymään läpi moneen kertaan, koska niitä ei ollut sisäistetty. Kaiken kaikkiaan oma mielipiteeni on se, että perehdytyksille ei varattu suunnitelmasta huolimatta tarpeeksi aikaa.

## 6.2 Johtamisen ja kommunikaation työkalupakin käyttöönoton tulokset

Johtamisen malli otettiin käyttöön omassa tiimissäni tämän kehittämistehtävän myötä, vaiheittain talven 2015 aikana. Malli esiteltiin projektin esimiehille eli Solution Area Managereille kevään 2015 aikana. Sen käyttöönotosta vastasi kukin esimies itse. Tämän kehittämistehtävän puitteissa minulla ei ollut mahdollista puuttua tarkemmin, miten kukin esimies hyödynsi mallia käytännössä, vaan keskityin oman tiimini toteutukseen.

Ensimmäinen ja tärkein kohta johtamisen työkalupakissa oli "Solution area" -kuukausipalaveri. Omassa tiimissäni lokaalitiimiläinen kutsuttiin mukaan kuukausipalaveriinkin. Hän osallistui niihin vaihtelevasti kevään aikana. Välillä yhteyksien kanssa oli vaikeuksia ja aikaeron takia palaveri oli hänelle työajan ulkopuolella ja siksi jäi välistä. Vaikeutena oli saada puolitoista tuntia kestävä palaverin aika riittämään kun tiimin koko ja työmäärä kasvoi ajan myötä. Ajanpuutteen vuoksi kiinalaisen osallistaminen niin sanotusti lankoja pitkin ei ollut helppoa (Lync-palaveri) ja hän jäi yrityksistä huolimatta hieman ulkopuoliseksi. Kahdenkeskisiä "status"-palavereja pidimme kevään aikana useita, mutta en päässyt tavoittelemaani kahden viikon väliseen tiheyteen. Näiden palaverien avulla sain kuulla enemmän Kiinan lokaalitiimin sisällä kasvaneista henkilökemiaongelmista, jotka aiheuttivat haasteita vielä tämän kehittämistehtävän loppuvaiheillakin. Kahdenkeskisten palaverien sisältö ja kesto vaihteli viikottain, mutta oli selkeästi huomattavissa, että Lync-puhelujen kautta pidettävät palaverit olivat aina parempia, jos olimme nähneet toisemme kasvotusten lähiaikoina. Osallistuin Kiinan pilottiprojektin viikkopalaveriinkin silloin tällöin, joinain kertona myös erikseen kutsuttuna. Tiimissäni oli talven ja kevään 2015 aikana melko paljon henkilövaihdoksia, koska palkkasin uusia konsultteja ja yksi projektitiimin jäsenistä oli raskaana ja jäämässä äitiyslomalle. Tämä vaikutti ryhmädynamiikkaan sekä tiedonkulkuun negatiivisesti. Toimin usein asian välittäjänä ja kerroin niin lokaali- kuin globaalitiimiläisille, mistä tai keneltä he voisivat saada lisää tietoa tietyistä aiheista. Lync-pikaviestejä käytimme viestinnässä vähemmän, mutta kuitenkin satunnaisesti lähinnä niiden helppouden takia. Lokaalitiimiläinen oli aika usein pois koneeltaan, esimerkiksi ERP-avainkäyttäjien koulutusten aikana, jolloin sähköposti itseasiassa muuttui pa-



remmaksi viestintämuodoksi. Lisäsin lokaalitiimiläisen jakelulistaani kun lähetin tiimi-infoja sähköpostilla. Kaikki viestit eivät tosin olleet hänelle olennaisia, joten jouduin erikseen harkitsemaan, laitanko turhaan viestiä koko tiimille vai näinkö sen vaivan, että miehen joka viestin kohdalla kohderyhmän erikseen. Käytännössä tein kumpaakin. Vaikka seuranta ja havainnointi olivat työkalupakissani viimeisenä, koin sen yhdeksi tärkeimmäksi työkalukseni. Kuten edellisessä luvussa mainitsin, pääsin Kiinaan kolmesti projektin aikana. Tämän lisäksi lokaalitiimiläiset olivat käymässä kahdesti Suomessa.

Kerron tässä kuhunkin tapaamiseen liittyviä havaintoja. Ensimmäinen tapaamisemme oli Kiinan tiimin perehdytyskäynti Suomessa. Nuo kaksi viikkoa etenivät ennakkoon tehdyn perehdytys suunnitelman mukaisesti. Lokaalitiimi oli todella kiireinen ja epämuodolliseen kanssakäymiseen ei juurikaan jäänyt aikaa. Lisäksi tiimi oli osan viikosta muissa Konecranes toimistoissa kuin missä itse olin. Tässä vaiheessa en ymmärtänyt, kuinka paljon aikaa ja vaivaa tutustuminen ja kommunikaatio tulisivat tarvitsemaan. Toinen tapaaminen tapahtui Kiinassa. Minä ja yksi henkilö omasta tiimistäni matkustimme ERP-projektin aloituspalaveriin, jota kutsutaan BIA:ksi (= business impact analyzis). Matka kesti viikon ja tuona aikana tapasimme ERP-avainkäyttäjiä ja kävimme läpi uuden järjestelmän toiminnallisuuksia sekä kyseisen yksikön silloista ERP-järjestelmää ja prosesseja. Työpäivien aikana globaalitiimi oli selkeästi pääosassa ja lokaalitiimi sekä projektin kiinalaiset avainkäyttäjät olivat enemmän oppijan osassa. Kävimme joka ilta yhteisellä päivällisellä. Kiinalaiseen tapaan kuuluu istua pyöreässä pöydässä, jossa ruoka jaetaan kaikkien kesken. Ruokailu kestää melko pitkään ja sen aikana on mahdollista seurustella vierustovereiden kanssa. Pöydät järjestettiin niin, että jokaisessa pöydässä oli niin kiinalaisia kuin suomalaisia, jotta ihmiset tutustuisivat toisiinsa. Vaikka suomalaiset olivat matkustaneet paikalle jo sunnuntaina, painoivat aikaeroväsymys, pitkät työpäivät, ja varmasti myös kulttuurierot monia. Voin tunnustaa, että oli suorastaan rasittavaa koettaa pitää yllä keskustelua ja osoittaa mielenkiintoa toisia kohtaan viisi iltaa peräkkäin. Nämä tunteet saattoivat liittyä myös siihen, että minä suomalaisena olen Hofsteden mallissa sijoittunut lyhyen tähtäimen orientoituneeksi. Ihmiset, jotka ovat suuntautuneet lyhyelle tähtäimelle, arvostavat vapaa-aikaansa ja työ- ja yksityiselämän eroa. Kiinalaisille nämä arvot sen sijaan eivät näyttele niin suurta roolia. Nämä pakolliset päivälliskutsut kuitenkin varmasti auttoivat hidasta suhteiden muodostumisprosessia eteenpäin. Kahden ensimmäisen käynnin aikana molemmat osapuolet, niin kiinalaiset kuin suomalaiset, pääsivät näkemään toistensa kulttuurista luvussa 4.1 esitellyn jäävuoren huipun verran (kuvio 2). Toisin sanoen he pääsivät kokemaan toisen kulttuurin kielen, myös elekielen, ruokatottumuksia ja tapoja, pukeutumisen eri tilanteissa ja käytöstavat. Kulttuurin näkymättömissä

olevat osaset kuten arvot, normit, uskomukset ja asenteet olivat esillä lähinnä vain lokaalitiimin esimiehen tuomana syvätietona. Hän on siis suomalainen ja asunut Kiinassa noin neljä vuotta. Hän ymmärtää kulttuurierojen merkityksen ja sen, että niiden kanssa toimeen tuleminen vaatii aikaa ja vaivaa.

Kolmas tapaaminen kiinalaisten kanssa sijoittui tammi-helmikuun vaihteeseen. Tässä vaiheessa tiimissäni oli juuri tapahtunut henkilömuutoksia. Päävastuullinen globaalitiimistä oli ilmoittanut olevansa raskaana ja siten matkustaminen olisi hänelle haasteellisempaa. Olin palkannut konsultin hänen tuekseen ja pikku hiljaa ottamaan vastuu kokonaan, mutta hän oli vielä tässä vaiheessa pienellä allokaatiolla mukana Kiinan pilottiprojektissa. Tieto siitä, että tiimiläiseni on raskaana ja mahdollisesti ei pysty matkustamaan ollenkaan tähän suunniteltuun koulutussessioon, tuli todella viime hetkellä. Näin ollen teimme päätöksen, että minä matkustan myös Kiinaan. Jos kävisi niin, että tiimiläinen ei pysty matkustamaan, tuuraisin häntä ja pitäisin koulutukset. Jos kävisi niin, että hän pääsee paikalle, mutta on niin huonovointinen, ettei pystyisi kouluttamaan, jälleen minä tuuraisin. Kävi kuitenkin niin, että hän pääsi matkustamaan ja pystyi pitämään koulutuksen suunnitellusti ja minun roolini oli lähinnä tukea tarvittaessa koulutus-sessioita. ERP-koulutussessiot oli sovittu niin, että globaalitiimiläinen ja lokaalitiimiläinen jakavat koulutettavat aiheet ja vetävät itsenäisesti koulutukset läpi. Itse olin pitänyt vastaavia koulutuksia edellisessä positiossani Konecranesilla ja jopa osa koulutusmateriaaleista oli minun tekemiä. Tähän liittyen sitten tapahtuikin ensimmäinen konflikti. Meneillään oli koulutus, jonka päävastuullisena oli lokaalitiimiläinen. Hän oli muokannut alkuperäisen koulutusmateriaalin ja lyhentänyt koulutusta merkittävästi. Huomasin tämän vasta, kun koulutus oli käynnissä ja hän oli siirtymässä seuraavaan vaiheeseen. Oman tulkintani mukaan myöskään avainkäyttäjät, joita oli tarkoitus kouluttaa, eivät olleet vielä asiaa ymmärtäneet. Näin ollen keskeytin koulutuksen ja aloin selittää lisää aiheeseen liittyen sekä teetin avainkäyttäjillä harjoituksia; ehkä menetin hieman myös malttini. Siinä hetkessä en ymmärtänyt tekemääni virhettä. Olin loukannut lokaalitiimiläisen kasvoja. Mianzi - kasvot, ovat kiinalaista käyttäytymistä ohjaava voima, jonka merkityksestä olin lukenut ja kirjoittanut tämän kehittämistehtävän yhteydessä. Puuttuminen kohtuullisen pieneen epäkohtaan kesken koulutuksen oli minun näkökulmastani normaalia käytöstä, mutta kiinalaiselle suuri loukkaus. Tämän konfliktin selvittely aloitettiin vasta seuraavana päivänä, jolloin minä pyysin anteeksi käytöstäni. Tuntui kuitenkin, että anteeksipyyntölläni ei ollut merkitystä. Olin maksanut kulttuurioppitunnista kovan hinnan. Yritin sittemmin painaa tapauksen unholaan ja huomioida omaa käytöstäni paremmin.

Neljäs tapaaminen tapahtui Suomessa ja sijoittui keväälle 2015. Tätä ennen lokaali- ja globaalitiimi olivat tavanneet kerran Kiinassa järjestetyissä ERP-testauksissa, joissa itse en ollut mukana. Tällöin mukana oli ollut ensi kertaa tiimini uusi konsultti. Olin kuullut, että hänellä ja lokaalitiimiläisellä oli joitakin näkemyseroja ja he olivat ottaneet yhteen. Aikataulupaineet olivat kovat ja tekemistä todella paljon. Ajattelin tämän olevan yksi suurimmista ongelman aiheuttajista. Koska sain kuulla heidän ongelmistaan vain toisten ihmisten kautta, oli vaikea itse päästä kiinni siihen, mitä muita syitä näille ihmissuhdeongelmille voisi olla. Kun Kiinan tiimi saapui Suomeen, päätin ensiksi pitää palaverin, jossa kävisimme läpi sitä, mitä muutaman viikon takaisessa testisessiossa oli tapahtunut ja miten asiat olivat sujuneet. En ajatellut keskittyä ongelmiin, vaan kuulla heiltä itseltään miten asiat olivat menneet. Ajattelin myös tuossa vaiheessa, että meidän pitäisi käydä läpi uudelleen rooleja ja vastuita, koska ajattelin sen helpottavan tiimiläisten työtaakkaa kiireen keskellä. Olimme ehtineet pitää tuota palaveria noin puoli tuntia, kun minullekin kävi selväksi, että konsulttini ja lokaalitiimiläisen välit olivat melko tulehtuneet ja alkupe- räisen agendan saisi unohtaa. Loppupäivän käytimme sitten tämän suhdesopan selvittämiseen. Istuimme alas kahden kesken, kolmistaan sekä niin, että Kiinantiimin esimies oli mukana. Tuon päivän tapahtumia on vaikea selittää, mutta käytännössä keskustelut eivät olleet kovinkaan strukturoituja, dialogin omaisia, saatikka coachingin periaattein tehtyjä vaan tilanteen mukana kehittyviä. Käytimme käytännössä yhden päivän välien selvittelyyn ja ajattelin, että tuon päivän jälkeen asiat helpottaisivat. Konfliktin käsittelyn rinnalla uskon tämän neljännen tapaamisen syventäneen kiinalaisten ja suomalaisten suhdeverkostoja, koska Suomessa he pääsivät tapaamaan kaikkia globaalitiimiin kuuluvia. Iltaohjelmaa ei ollut järjestetty lähellekään niin paljon kuin Kiinassa, joten suhteiden rakentamisen piti tapahtua työaikana. Hofsteden tuloksissa Suomen sijoittuminen lyhyen tähtäimen yhteiskunnaksi selittää osittain tämän.

Ilmenneiden ongelmien vuoksi teimme päätöksen, että minä lähden ERP-projektin viimeisen vaiheen eli käyttöönoton aikaan Kiinaan konsulttini kanssa. Tämä oli siis viides tapaaminen lokaalitiimiläisen kanssa. En tiedä, olikovatko näiden kahden ihmisen välit parantuneet, vai koettivatko he käyttäytyä minun läsnäollessani paremmin. Tuo viikko sujui ilman uusia konflikteja. Välien tulehtuneisuuden tosin huomasi siitä, että konsultti ja lokaalitiimiläinen eivät istuneet samassa tilassa ja viestintä heidän välillään tapahtui suurin osin sähköpostilla. ERP-käyttöönottoon liittyneet haasteet saatiin ratkaistua yhdessä ja myös minä tein ERP-tukeen liittyviä tehtäviä helpottaakseni muiden työtaakkaa. Kulttuurierot tuovat joskus haasteita, joita on vaikea ymmärtää, saatikka ennustaa. Tästä

oppineena voin sanoa, että huolimatta nykyisin saatavilla olevista sähköisistä kommunikaatitavoista kuten videopuheluista, tulisi yritysten varautua kulttuurienvälisessä kommunikaatiossa siihen, että ihmisten pitää tavata toisiaan myös kasvotusten.

### 6.3 Loppukyselyn tulokset

Lokaalitiimille tehty loppukysely heinäkuussa 2015 mittasi kommunikaation ja johtamisen mallien soveltamisen onnistumista. Kyselyn kahdeksasta kysymyksestä kuudella pyrittiin saamaan tietoa Kiinan tiimin mielipiteistä aiheeseen liittyen. Kysymyksissä kysyttiin globaalin ja lokaalin tiimin yhteisten palaverien riittävydestä (kysymys 3). Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei, sekä avoin kommenttikenttä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palavereja on tarpeeksi. Avoimissa kommenteissa mainittiin, että palavereja on joka toinen viikko ja yhteyttä pidetään aina, kun tulee jotain kysyttävää. Kommenteissa mainittiin myös, että kasvotusten pidettyjä palavereja ei juurikaan ole, mutta muiden kanavien kautta tapahtuva kommunikaation on melko tehokasta. Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin saamaan selville, mitkä tässä kehittämistehtävässä esitellyt kommunikointitavat ovat käytössä (kysymys 4). Vastausvaihtoehdoiksi annettiin seuraavat: Skype/Lync puhelut, videopuhelut, puhelut, sähköposti, Lync-pikaviestit ja joku muu (mikä?). Kaikki neljä vastaajaa olivat valinneet kommunikaatitavaksi Skype/Lync-puhelut, pikaviestit ja sähköpostin.

Vaikka alkukyselyssä selvisi, että kysymys coachingista oli ymmärretty väärin, päätin kuitenkin pitää siihen liittyvän kysymyksen mukana myös loppukyselyssä (kysymys 5). Kysymys kuului: ”Oletko saanut coachingia ja tukea alueesi Solution Area Managerilta?”. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja avoin tekstikenttä. Kaikki vastaajat olivat saaneet coachingia ja tukea. Avoimissa kommenteissa mainittiin, että vastaaja on saanut useita tukisessioita oman alueensa Solution Area Managerilta, esimerkiksi rooleista ja vastuista sekä tärkeistä ohjelmistoista. Useammassa kommentissa mainitaan, että tukea on saatavilla aina kun sitä tarvitaan. Yhdessä kommentissa puolestaan mainitaan, että vastaaja on saanut coachingia siitä miten tiiminjäsenten kanssa työskennellään ja miten parantaa kommunikaatiota. Kommenteissa oli jälleen yksi osio joka ei englanniksi eikä suomeksi käännettynä ole yksi selitteinen: ”Näyttää kunnioitusta ja tukea, silloin kun tarve vaatii.”. Oma tulkinta kommenttiin on, että vastaaja on saanut kaipaamaansa kunnioitusta ja tukea tarvittaessa.

Loput neljä kysymystä oli muotoiltu niin, että vastausvaihtoehdot olivat yhdestä viiteen, arvon viisi ollessa ”erittäin haastava” ja arvon yksi ”ei ollenkaan haastava”. Pidin seuraavat kolme kysymystä samanlaisena sekä aloitus- että loppukyselyssä. Kysyin mielipidettä kulttuurierojen haasteista (kysymys 6), kielen ja kielierojen (kysymys 7) sekä aikaeron (kysymys 8) tuomista haasteista projektiimme.

Haaste kulttuurierojen suhteen arvioitiin pienemmäksi kuin alkukyselyssä. Loppukyselyssä kaikki vastaajat antoivat arvon kaksi eli vain vähän haastavaa. Ero alkukyselyyn on pieni, sillä silloin suurin osa vastaajista antoi arvon kolme, eli melko haastavaa. Avoimissa kommenteissa pyydettiin esimerkkejä ja niitä oli listattu kahden vastaajan toimesta. Ensimmäisessä kommentissa mainittiin erilaiset työtavat. Toinen kommentti kuului suomennettuna näin: ”ERP-projektinmanageri aihe, joista lokaalitiimi ei ole samaa mieltä, mutta valinta tehtiin silti.” Tällä kommentilla viitataan päätökseen, jossa yksi lokaalitiimiläisistä nostettiin seuraavan Kiinassa tehtävän ERP-käyttöönoton projektipäälliköksi (eng. Wave-manager) ilman, että muut saivat mahdollisuutta osoittaa kiinnostustaan saatikka hakea kyseistä positiota. Tästä aiheesta olen kertonut aiemmin luvussa Kiinan kulttuuriset ulottuvuudet verrattuna Suomeen.

Kielierojen tuomasta haasteesta vastaajat olivat antaneet puolet arvolle kaksi ja puolet arvolle yksi, joka tarkoittaa sitä, että kielten tuoma haaste koetaan melko pienenä. Alkukyselyssä valtaosa vastaajista oli antanut arvon kolme eli kielten tuomaa haastetta pidettiin melko haastavana. Kielien tuomat haasteet ovat siis osoittautuneet pienemmiksi kuin kiinalaiset aluksi ennakoivat. Avoimissa kommenteissa mainitaan että sekä lokaali että globaalitiimi tulevat toimeen hyvin englannilla ja ymmärtävät toisiaan.

Aikaerojen tuomalle haasteelle 75% vastauksista oli annettu arvolle kaksi ja 25% vastauksista arvolle kolme. Alkukyselyyn verrattaessa aikaerojen haaste koettiin loppukyselyssä hieman suuremmaksi. Avoimia kommentteja saatiin kaksi. Kommentissa todetaan, että yhteisille keskusteluille ja palavereille on vähemmän aikaa. Esille tuodaan myös, että joskus on kiireellisiä tapauksia, joista pitäisi keskustella, mutta aikaeron takia ne jäävät odottamaan. Olisin odottanut, että alku- ja loppukyselyn välillä olisi ollut suurempi ero, sillä itse antaisin sille arvon kolme.

Kaiken kaikkiaan haasteet kulttuurin, kielierojen ja aikaeron kanssa koettiin siis melko pieniksi, niin alku- kuin loppukyselyssä. Aikaeron tuomat haasteet olivat ainut kategoria, jossa loppukyselyssä haasteet koettiin suuremmiksi kuin alkukyselyssä. Mielenkiintoista

oli, että kiinalaiset kokivat kielen hyvin vähäiseksi haasteeksi. Henkilökohtaisesti itse koen kielihaasteen olevan melko suuri. En tiedä, johtuuko se erilaisesta ajattelutavasta vai jostakin muusta. Mielestäni Kiinan tiimin englannin kielitaito voisi olla parempi. Lisäksi moni asia on vaikea ymmärtää, koska kiinalaiset asettelevat sanansa hyvin eri tavoin kuin länsimaalaiset. Jälkimmäinen johtuu varmasti erilaisesta tavasta ajatella. Kuuden tunnin aikaero vaikeuttaa toki päivittäistä kommunikaatiota, mutta ei ole merkittävä ongelma. Vastausten perusteella voi tehdä tulkintoja tämän kehittämistehtävän onnistumisesta. On tärkeää havaita, että tiimi kokee tuen olevan saatavilla aina kun he sitä tarvitsevat välissämme olevista tuhansista kilometreistä huolimatta. Se mielestäni selvästi osoittaa, että tämän työn myötä tehdyt kommunikaation ohjeistukset toimivat ja ovat luoneet avointa yhteistyöympäristöä.

#### 6.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

1. Mitkä ovat suomalaisen esimiehen työkalut kiinalaisen satelliittitiimin johtamiseen? Työkalulla viitataan tässä niin johtamisen käytäntöihin kuin itse tietoteknisiin työkaluihin

Tiivistin johtamisen työkalut kuuteen kohtaan, jotka esiteltiin tarkemmin aiemmassa luvussa. Johtamisessa tärkeää on säännöllinen esimiehen aloitteesta toimiva kontakti. Säännöllisyyden ylläpitämäksi tein palaverirakenteen, joka on listattu tässä:

1. "Solution area" kuukausipalaveri Lync-puhelu
2. "Status"-palaveri, Lync-videopuhelu, 2 krt/kk
3. Projektin viikkopalaverit, Lync-puhelu tai kasvotusten
4. Lync-pikaviestit
5. Tiimi-infot sähköpostilla
6. Seuranta, havainnointi kohteessa, tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan

2. Minkälaisia haasteita monimuotoisuus ja hajautuneisuus tuovat?

Monimuotoisuuden ja hajautuneisuuden haasteita tuotiin esille teoreettisen viitekehyksen avulla sekä kyselyiden avulla. Haasteiden määrä ja laatu vaihteli projektin eri vaiheissa ja eri ihmisten välillä. Tärkeimmät monimuotoisuuden ja hajautuneisuuden näkökulmat ovat kulttuurierojen tuomat väärinymmärrykset sekä aikaerosta ja tiimien eripaikkaisuudesta johtuva yhteisen ajan puute. Tämän lisäksi on otettava huomioon, että kommunikaatio tapahtuu pääosin sähköisten välineiden kautta muulla kuin omalla äidinkielellä, jolloin viestiminen vaikeutuu entisestään.

3. Miten monimuotoisuus ja hajautuneisuuden tuomat haasteet saadaan käännettyä hyödyksi ja osaksi jokapäiväistä kommunikaatiota ja johtamista?

Säännöllisen ja monipuolisen kommunikaation avulla molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan kulttuurisista eroavaisuuksista (ns. kulttuuriälyä) ja sitä myöten jatkossa viestiminen eri kulttuureista tulevien kanssa on helpompaa. Toisaalta myös molemminpuolista substanssiosaamista voidaan jakaa osapuolten kesken. Kun esimies ymmärtää etnosentrisen ja polysentrisen johtamisen periaatteet ja sitoutuu viemään omaa organisaatiotaan kohti kulttuurien synergiaa ja polysentristä näkemystä, voidaan monimuotoisuuden katsoa olevan osa jokapäiväistä johtamista.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Olen aloittanut YAMK-tutkinnon suorittamisen jo 2010 ja suorittanut lähes kaikki kurssit vuoden 2011 aikana. Tämän vuoksi työtavat ja opinnäytetyöskentely vaativat hieman enemmän perehtymistä. Aihe kuitenkin vetäisi mukaansa ja tekstiä alkoi syntyä melko helposti alun kangertelun jälkeen. Kehittämistehtävän aihe oli läsnä jokapäiväisessä työssäni koko projektin ajan ja uskon sen olevan yksi tärkeimmistä asioista, joka auttoi minut viemään projektin loppuun. Hyväksi koin myös ERP-projektin saneleman aikataulun. Se pakotti minut eteenpäin myös opinnäytetyön kirjoituksen osalta. Välillä olin pahasti jäljessä kehittämistehtävän toteutuksen dokumentoinnin kanssa, mutta muutaman viikonlopun puurtamisen avulla sekin järjestyi.

### 7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tämän prosessin aikana opin itsestäni niin tutkijana kuin esimiehenä. Huomasin, että asioiden pohtiminen ja niin sanotusti hautumaan jättäminen, on miltei yhtä tärkeää kuin itse aiheeseen perehtyminen esimerkiksi lukemalla. Negatiivisena asiana huomasin, että kun töissä oli muuta kuin tähän työhön liittyvää kiirettä ja haasteita, oli vaikea keskittyä ja päästä vauhtiin kehittämistehtävän kirjoituksen kanssa. Tuntui, että aivojen käsittelykapasiteetti oli paikoittain ylikuormittunut.

Pelkkiä yleistyksiä opiskelemalla voi saada jonkinlaisen käsityksen vieraasta kulttuurista, mutta niiden avulla voi tehdä täysin väärä johtopäätöksiä, sillä jokainen ihminen on yksilö. Kunkin ihmisen temperamentti ja luonteenpiirteet, elämäntilanne ja ikä vaikuttavat

siihen, miten hän kussakin tilanteessa käyttäytyy. Tämä realisoitui erityisesti oman alueeni lokaalitiimilläisen persoonassa ja kyvyssä käsitellä stressaavia tilanteita. Hänellä oli yksityiselämässä huolia ja samanaikaisesti erittäin kiireistä töissä. Tämä näkyi käytännössä siinä että hän ei saanut vietyä tehtäviä loppuun. Hänellä oli liian monta tehtävää työn alla yhtä aikaa ja näin mikään ei valmistunut.

Kuten johdannossa totesin, on tämän työn onnistumista arvioitava kolmella tasolla. Ensimmäinen vaihe on mielestäni onnistunut. Esimiehen työkalu pakki on kattava, koska se sisältää monia asioita perehdytyksestä joka päiväiseen johtamiseen. Tämän opinnäytetyön esilukijoilta ja opponenteilta sain kommentteja siitä, että opinnäytteeksi aihepiiri on jopa liian lavea. Sain ehdotuksia jättää perehdytyksen aihepiireistä pois. Kuitenkin kaikki aihealueet mielestäni liittyvät toisiinsa ja muodostavat ehyen kokonaisuuden. Näin ollen pitäydyn alkuperäisessä sisällössä. Työn toisessa vaiheessa eli projektin esimiesten eli Solution Area Managereiden tuli ottaa työkalupakki käyttöön. Tässä onnistuttiin vaihtelevasti. Kullakin esimiehellä oli erilaiset, ennestään muodostetut tiimipalaverikäytännöt ja tavat toimia. Käytännössä kukin siis sovelsi tämän työkalupakin ohjeita vaihtelevasti. Tämä oli mielestäni hyvä tapa, koska kukaan esimiehistä ei ollut täysin uusi ja kokematon. Ohjeiden itsenäinen soveltaminen omaan käyttöön kertoo siitä, että esimiehet ovat työssään päteviä ja taitavia. Tiimissämme onkin Konecranes IT-organisaation parhaita esimiehiä keväällä 2015 tehdyn henkilöstön tyytyväisyyskyselyn mukaan. Kolmannessa vaiheessa onnistumista siis arvioitiin tekemällä kysely kiinalaiselle satelliittitiimille. Onnistumista olisi voinut arvioida myös haastatteleamalla kutakin tiimiläistä henkilökohtaisesti. Tämän kehittämistehtävän puitteissa en ryhtynyt siihen, koska loppua kohden aikataulupaineet kasvoivat. Oman arvioni mukaan asenneilmapiiri on projektissämme muuttunut positiiviseen suuntaan. Välinpitämättömyys ihmisten erilaisuudesta johtuvien haasteiden ratkaisemiseksi on vähentynyt, kun tieto aiheesta on lisääntynyt. Oma kehittämistehtäväni osaltaan tukee Konecranesin matkaa kohti kulttuuriälykkäämpää ilmapiiriä ja johtamista.

Tämän kehittämistehtävän ohjaajana Konecranesin puolelta toimi esimieheni. Tein opinnäytetyötäni melko itsenäisesti. Kehittämistoimenpiteet ja tulokset eivät olleet hänelle kovin hyvin nähtävissä. Olisi ollut hyvä, jos olisin pitänyt opinnäyteprosessin aikana ohjaajani kanssa enemmän katselmointipalavereja ja saanut matkan varrella ehkä myös palautetta siitä, mihin asioihin hänen näkemyksensä ja kokemuksensa mukaan minun tulisi keskittyä. Jostain syystä tällaiset välipalaverit unohtuivat, ehkä osaksi molemmin puolisen kiireen ja työmatkojen takia. Kävimme työtä läpi vasta, kun tulokset olivat jo



selvillä. Sovimme tuossa vaiheessa, että esittelen työtäni eri tahoilla syksyn 2015 aikana ja sitä myötä kasvatan työn vaikuttavuutta yrityksessämme.

Jos nyt saisin tehdä koko kehittämistehtävän uudelleen, käyttäisin ihmisiin tutustumiseen ja kommunikointiin vielä enemmän aikaa ja vaivaa, vaikka se joskus tuntui väkinäiseltä. Toisaalta tekisin myös kyselytutkimusten lisäksi enemmän haastatteluita. Olisi ollut hyvä haastatella kukin lokaalitiimiläinen alussa ja lopussa henkilökohtaisesti.

Voin kuitenkin todeta, että tämän opinnäytetyön tekemisessä pääasia on ollut oma oppimisprosessini. Syksyn 2014 ja kesän 2015 välillä olen käynyt läpi tunteiden myrskyjä, ahdistusta, valaistumisen hetkiä ja vuodattanut tuskan hikeä ja jopa ilon kyineleitä. Menyttyä ei takaisin saa, mutta tulevaa elämää ja uraa varten opin tästä projektista ja prosessista erittäin paljon!

## 7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Tämän kehittämistehtävän olennaisimmat teoriat rakentuivat neljän aiheen ympärille, joista kunkin alla oli pienempiä kokonaisuuksia. Perehdytyksen kannalta otettiin huomioon niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän näkökulma. Toteutuksessa painotettiin perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja monipuolisuutta. Selkeän ennakolta informoidun suunnitelman avulla voi kukin perehdyttävä ja perehtyjä varautua itselleen sopivin tavoin perehtymistilanteisiin. Johtaminen ja viestintä hajautetussa tiimissä oli kohdistettu suomalaisille esimiehille. Teoriassa käsiteltiin Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksia ja kiinalaisen kulttuurin erityispiirteitä guanxia ja mianzia. Ne loivat pohjan toteutukselle, joka puolestaan tehtiin ottamalla huomioon tiimin eripaikkaisuus, eriaikaisuus, moninaisuus ja mahdolliset vuorovaikutuksen tavat kussakin johtamistilanteessa. Toimintasuosituksessa on näin ollen otettu huomioon kaikki teoreettisen viitekehyksen aihealueet.

## 7.3 Jatkotoimenpiteet

Jatkokehitystarpeita on ollut jo nyt nähtävissä. Kommunikaatiossa intialaisen tukitiimin ja globaalin tiimin välillä on ollut ongelmia. Osa niistä johtuu selkeästi kulttuurieroista. Tämän työn perusteella voitaisiin jatkotutkimuksena tutkia suomalaisen ja intialaisen kulttuurin eroja Hofsteden ulottuvuuksien kautta. Näin voitaisiin rakentaa vastaavanlainen kommunikaation ja johtamisen toimintasuunnitelma myös Intian ja Suomen väliseen yhteistyöhön.

## Lähteet

- Cushnel, Kenneth - Brislin Richard W. 1996. Intercultural interactions - A Practical Guide. Second edition. Cross-cultural Research and Methodology. Sage publications.
- Heikkinen, Hannu - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena 2008. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanavalistusseura, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Helsilä, Martti - Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Talem-tum, Helsinki.
- Hofstede, Geert 1992. Kulttuuri ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi. Suomennus Ritva Linjamo. WSOY.
- Hofstede, Geert - Horstede Gert Jan - Minkov Michael, 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. 3.painos. McGrawHill.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Tuula 1999. Kiinan markkinat - haasteita ja mahdollisuuksia. Yritysjulkaisut. Oy Edita Ab. WSOYpro Oy.
- Kjelin, Eija - Kuusisto Pia-Christina. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum 2003.
- Kohlrieser, George 2014. Johda Dialogia - Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutus tilanteisiin. Suomennus Laukkanen, Mauri. Talentum, Helsinki.
- Konecranes 2015. Global locations - China. Päivitetty 18.12.2014 <http://www.konecranes.com/contact-us/global-locations?country=cn>. Luettu 2.2.2015.
- Konecranes Intranet 2015. Päivitetty 2.2.2015. <https://mykonecranes.com>. Luettu 2.2.2015
- Kostamo, Eero 2004. Suomalainen johtajuus - rohkeus olla omintakeinen. Talentum, Helsinki.
- Koski, Reetta - Kortesus, Katleena 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä - Paranna palaveritasi. Talentum, Helsinki.
- Kupias, Päivi - Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOYpro.

Lehtipuu, Unna 2010. Kulttuuriälykäs viestijä Aasiassa ja Amerikassa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Loppela, Kaija - Syvänen, Sirpa - Kasvio, Antti - Lundell, Susanna - Tappura, Sari - Tikkamäki, Kati 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä - Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos.

Lyytinen, Jaakko 2015. Pomon 7 sääntöä. Helsingin Sanomat 17.6.2015, D2-D3.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR - Arjen henkilöstöjohtamista. Portus. Infor Oy. MTV Uutiset: Sääntö-suomi iskee - 50 turvalista esimerkkiä, lue omalla vastuulla! Päivitetty 24.1.2015. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/saanto-suomi-iskee-50-turvalista-esimerkkia-lue-omalla-vastuulla/4719500>. Luettu 3.3.2015.

Mäkilouko, Marko 2003: Multicultural leadership: Strategies for improved performance.

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki.

Salo-Lee Liisa - Malmberg Raija - Halinoja Raimo 1998. Me ja muut, kulttuurien välinen viestintä. 2.painos. Yle-opetuspalvelut. Yleisradio Oy.

The Hofstede Centre. 2015a. Geert Hofstede. Päivitetty 20.3.2015. <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>. Luettu 20.3.2015

The Hofstede Centre. 2015b. National culture. Päivitetty 20.3.2015. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Luettu 20.3.2015

The Hofstede Centre. 2015c. Finland. Päivitetty 20.3.2015. <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu 20.3.2015.

The Hofstede Centre. 2015d. China. Päivitetty 20.3.2015. <http://geert-hofstede.com/china.html>. Luettu 20.3.2015.

Vartiainen, Matti - Kokko Niina - Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio - paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Tekniikka-talous-kirjasarja. Talentum, Helsinki.

Vihakara, Anne 2006. Patience and understanding - A narrative approach to managerial communication in a Sinno-Finnish joint venture. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu.

Wikipedia. 2015a. Videoneuvottelu. Päivitetty 23.12.2013. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Videoneuvottelu>. Luettu 10.4.2015.

Wikipedia. 2015b. Microsoft Lync. Päivitetty 19.3.2015. [http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Lync](http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Lync). Luettu 10.4.2015.

Wikipedia. 2015c. Sähköposti. Päivitetty 3.2.2015. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Sähköposti>. Luettu 10.4.2015.

**Liite 1**

## Kiinan lokaalitiimin perehdytysuunnitelma

<b>KÄYTÄNNÖN ASIOITA</b>	<b>PEREHDYT-TÄJÄ</b>	<b>Paikka</b>	<b>AIKA</b>
Vastaanotto ensimmäisenä päivänä, Villatehdas avain	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Esittele uusi työntekijä tiimille sekä tärkeimmille sidosryhmille	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Sähköposti-ilmoitus koko projektille uusista	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Käykää läpi perehdytysohjelma	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Tutustuta työntekijä työtiloihin, ruokala, WC, parkkipaikat, taukotilat, neuvotteluhuoneet	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Varaueloskäynnit, kokoontumispaikat, hälytysjärjestelmät	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Neuvotteluhuoneet ja palaverikäytäntö	SAM	Villatehdas	8.12.2014
Tehdaskierros	Esa ja Timo	Hyvinkää ja Hämeenlinna	8.12 ja 19.12
<b>KONECRANES ESITTELY</b>			
Konsernin, organisaation ja tuotteiden esittely	Virpi	Hämeenlinna tehdas	8.12.2014
Projektiorganisaation esittely	Juha A.	Hämeenlinna tehdas	11.12.2014
1KC prosessi koulutus	Nina	Hämeenlinna tehdas	9.12.2014
Konecranes IT -Oman yksikön tehtävät, yksikön niveltyymienn muuhun organisaatioon	Juha H.	Villatehdas	18.12.2014
<b>TYÖ</b>			
Projektin Wikin esittely, tärkeimmät sivustot ja yleisesittely	SAM	Villatehdas	9.12.2014

Perehtyminen SIT/UAT-testaukseen	SAM	Hyvinkää tehdasalue	19.12.2014
ERP-testaus	Manna	Villatehdas	10.12.2014
Perehtyminen käyttöönoton tukemiseen	SAM	Hämeen- linna tehdas	12.12.2014
TeamRoom	SAM	Villatehdas	10.12.2014
Tracker-työkalu (KCERPFUNC, ORIGOUAT)	SAM	Villatehdas	15.12.2014
ERP transports - ChaRM/ Solman	Tommi	Villatehdas	10.12.2014
ServiceNow - Konecranes AMS	Nilesh	Lync	21.12.2014
ERP ympäristöt	Tommi	Villatehdas	10.12.2014
Implementointi metadologia	Iris	Villatehdas	18.12.2014
Release Management	Dinesh	Lync	21.12.2014
uPerform	Marko	Villatehdas	15.12.2014
Material Master	Aino	Villatehdas	18.12.2014
Migrointin	Jukka	Villatehdas	18.12.2014
SAP-SAP liittymät	Johanna	Villatehdas	17.12.2014
QlickView	TiinaT.	Villatehdas	18.12.2014
Specto	Jaana	Villatehdas	19.12.2014
Mainman,Siebel introduction	Johanna	Villatehdas	20.12.2014
Markman, Corona introduction	Johanna	Villatehdas	21.12.2014
Syncron	TimoR.	Villatehdas	22.12.2014
Liittymät SAP-muut järjestelmät	Janne	Villatehdas	17.12.2014
Aluekohtaiset perehdytykset: Osto	TimoR ja Anna	Villatehdas	11.12.2014
Aluekohtaiset perehdytykset: Varaston hallinta	TimoK ja Pasi	Villatehdas	16.12.2014
Aluekohtaiset perehdytykset: Alihan- kinta	Eija	Villatehdas	17.12.2014
Aluekohtaiset perehdytykset: Planning	Kaisa	Villatehdas	16.12.2014

**Liite 2****Kiinan lokaalitiimin perehdytysaikataulu Suomessa**

<b>WK50</b>	<b>8.12.2014</b>	<b>9.12.2014</b>	<b>10.12.2014</b>	<b>11.12.2014</b>	<b>12.12.2014</b>
	<b>Maanantai</b>	<b>Tiistai</b>	<b>Keskiviikko</b>	<b>Torstai</b>	<b>Perjantai</b>
<b>Paikka</b>	Hämeenlinna	Hyvinkää	Hämeenlinna	Hyvinkää	Hämeenlinna
<b>Aamupvä agenda</b>	Tehdasvierailu Hämeenlinna	Organisaatio esittely ja 1KC prosessit	Charm, Solman ja ERP-ympäristöt	Globaalitiimin esittelyt	Käyttöönoton tuki ja liiketoiminnan oppiminen
<b>Iltapäivän agenda</b>	Liiketoimintayksikön esittely	Wiki, teamroom	Testaustiimin esittely ja testaus käytännöt	ERP-aluekohmainen tiedonsiirto - perehdytys	Käyttöönoton tuki ja liiketoiminnan oppiminen
<b>WK51</b>	<b>15.12.2014</b>	<b>16.12.2014</b>	<b>17.12.2014</b>	<b>18.12.2014</b>	<b>19.12.2014</b>
	<b>Maanantai</b>	<b>Tiistai</b>	<b>Keskiviikko</b>	<b>Torstai</b>	<b>Perjantai</b>
<b>Paikka</b>	Hyvinkää	Hyvinkää	Hyvinkää	Hyvinkää	Hyvinkää
<b>Aamupvä agenda</b>	uPerform-työkalu	ERP-aluekohmainen tiedonsiirto - perehdytys	ERP-aluekohmainen tiedonsiirto - perehdytys	Program management Office - esittely ja KC IT-esittely	Tehdasvierailu ja liiketoimintayksikön esittely
<b>Iltapäivän agenda</b>	KC ERP Processes and Tracker process	ERP-aluekohmainen tiedonsiirto - perehdytys	Liittymät ja muut järjestelmät	Masterdata ja migrointi	Osallistuminen testaussessioon W8-3

**Liite 3**

Aloituskysely Kiinan lokaalitiimille ja sen tulokset

1. What do you think is the needed amount (hours) for knowledge transfer sessions happening in November and December time?

1-8h	
8-16h	
16-32h	25%
32-38h	75%
More (please specify)	

2. What are the most important topics of the knowledge transfer sessions?
  - a. Konecranes global ERP process, include master data
  - b. Konecranes ERP configuration
  - c. Konecranes ERP customized t-code and enhancement
  - d. Interfaces between ERP and other system
  - e. Important reports (not only ERP)
  - f. Konecranes ERP printouts
  - g. Area specific solutions
  - h. First priority should be what we need to know and to do for next step. Then maybe we can start with key-user training material and lead to other topics
  - i. Right know, I would like to get some information about how the daily business workflow to be done, in my area should be MM/WM and more detailed more better
3. How often do you think we need to have meetings between China regional team and Global coreteam?

Weekly	25%
Every two weeks	75%
Monthly	
Other (please specify)	

4. Based on your experience and thoughts how would you improve the communication between the China regional team and Global coreteam?

Having frequent Lync calls	3 (75%)
Having video conference	1 (25%)
Having face-to-face meetings	2 (50%)
Participating to team meetings of global core team	3 (75%)
Something else (please specify)	1 (25%)

- a. It's helpful if we have time to talk to each other everyweek, like we know what core team is doing right now and what China regional team is doing, if any potential issue for our work here or anything we can do it better.

5. Would you like to receive coaching - support from Solution Area Manager of your area?

Yes	100%
No	

Please give example

- a. As I know Solution Manager has a lot of functions, such as project management, process management, configuration management, documents management... I'd like to know how solution manager have been used in Konecranes, which functions of SM are used in this project, and it will be better if we can see the demo of Solution Manager during the training
- b. technical details and design background business knowledge
- c. Sure , I believe when the local key users starting to use SAP, there will be some new requirement , it is better to get coaching and support



6. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with Cultural differences this China pilot -project?

Extremely challenging	
Very challenging	
Moderately challenging	75%
Slightly challenging	25%
Not at all challenging	

Please specify

- a. we need time to get used to the way we think and talk, and have a pattern or best way to communicate. for my understanding cultural difference is about we're talking about the same thing, but thinking different thing in our mind. so at the very beginning, we need to talk everything very clear with background, reasons.
- b. the business owners and trainers are friendly and there is no cultural difference to be worried when we are doing the project .

7. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with language issues this China Pilot -project?

Extremely challenging	
Very challenging	
Moderately challenging	75%
Slightly challenging	25%
Not at all challenging	

Please give example

- a. For quality management part, the language isn't a big issue since quality people are good at English, they just need time to adapt to SAP system. But for other area especially for WM, language will be a problem since most WM people doesn't know English at all. We need have some work-around way if we choose English only in SAP, for example, prepare user manual in Chinese, or print out SAP professional terms with Chinese-English bilingual...
- b. Language EN might not be accepted by all the end users
- c. Some local key users only understand chinese , So for the training session , the local chinese team will have to translate and training in chinese again.

8. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with Time zone difference between the teams in this Project?

Extremely challenging	
Very challenging	
Moderately challenging	
Slightly challenging	75%
Not at all challenging	25%

Please give example

- a. The time zone differences between China and Finland is just 6 hours, it means we still can arrange time to communicate with eachother during day time, so it's not a big issue.
- b. right now , We are only in training stage , so , not so much challenge for now .

## Liite 4

Hajautuneisuuden analysointi SAM-tiimeissä - kysely ja sen tulokset

	Ei lainkaan			Erittäin paljon	
	1	2	3	4	5
Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa (eri huoneissa, rakennuksissa, paikkakunnilla)				X	
Tiimin jäsenet liikkuvat työssään (työaika matkustaen, asiakkaan tiloissa)				X	
Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan (peräkkäin, eri aikavyöhykkeillä)			X		
Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaisesti yhdessä			X		
Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia (sukupuoli, uskonto, kieli, kulttuuri, koulutus)				x	
Kommunikaatio tapahtuu tietotekniikan välityksellä (puhelin, sähköposti, Lync)				x	

**Liite 5**

Loppukysely Kiinan lokaalitiimille ja sen tulokset

1. Did you receive enough induction and knowledge transfer in the beginning of your Konecranes career?

Yes	100%
No	0%

Pls specify:

- a. People from my area guide me all the time
- b. Process training, product training, Internal project training
- c. We had face to face communication, getting to know the people in my own area. Basically all the resource needed are presented.

2. What were the most important topics of the induction and knowledge transfer sessions?

- a. Internal notification inspection
- b. Business knowledge and solution
- c. Project methodology
- d. Regarding my to my area and most effective is MRP strategy using in the SAP. This is quite useful. Also introduce the support contact and understand the ways of working in the group is very important.

3. Is the amount of meetings between China regional team and Global coreteam adequate (in your solution area)?

Yes, we have enough meetings	100%
No, we don't have enough meetings	0%

Pls specify:

- a. We have bi-weekly meeting on both areas
- b. Usually we contact each other the moment we have anything
- c. Biweekly meeting is the common way. Individual meeting is arranged also if needed
- d. Face to face meeting is not that frequent, but the communication through other methods is quite efficient

4. Which of the following communication methods is used in the communication towards global core team? (choose one or more)

Skype/Lync calls	4
Video call	0
Phone call	0
Email	4
Instant messaging (Lync)	4
Something else, pls specify	0

5. Have you received coaching - support from Solution Area Manager of your area?

Yes	100%
No	0%

If you answered yes, pls evaluate the coaching and support in few words

- a. I have been given several sessions from SAM, such as introducing the role and responsibility, several important software we needed. And she always give the supports if I need.
- b. I can always get answer from our core team, if not, they direct me to others
- c. Training would be arranged if lack of knowledge
- d. Coaching about how to work with the team member and how to improve the communication and support. Show respect the respect and support when it is necessary.

6. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with Cultural differences this China pilot -project?

Extremely challenging	0%
Very challenging	0%
Moderately challenging	0%
Slightly challenging	100%
Not at all challenging	0%

Please give example:

- a. Different way of working
- b. The wave manager issues, which China team not agree, but selected anyway

7. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with language issues this China Pilot -project?

Extremely challenging	
Very challenging	
Moderately challenging	
Slightly challenging	50%
Not at all challenging	50%

Please give example:

- a. Language issues is not a problem, both core team and local team can handle well in English and understand each other.

8. Based on your experience and thoughts how would you estimate the challenge that we have with Time zone difference between the teams in this Project?

Extremely challenging	
Very challenging	
Moderately challenging	25%
Slightly challenging	75%
Not at all challenging	

Please give example:

- a. Less time can be parallel to work at the same time for discussing or meeting.
- b. Sometime, there is some emergency case willing to have someone to discuss, but due to the time difference, need to wave a little bit, but not a big issue.